Cuốn Kinh Thánh về chiến lược - Cuốn sách quảng cáo có ảnh hưởng nhất từng được xuất bản

Hơn nửa triệu bản đã được bán ra

ĐỊNH VỊ

CUỘC CHIẾN GIÀNH TÂM TRÍ KHÁCH HÀNG

POSITIONING

AL RIES

JACK TROUT

Làm sao để có thể quan sát và lắng nghe trong một thế giới quá tải thông tin?

alphabooks® knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Mục lục

Định vị (Positioning) đã đạt được thành công vang dội và trở thành từ cửa miệng của giới quảng cáo và tiếp thị khắp nơi trên thế giới.

Nhưng thành công của khái niệm này lại vô tình đẩy Trout và Ries từ địa hạt quảng cáo sang địa hạt chiến lược tiếp thị.

Thế rồi hóa ra khách hàng không cần các hãng quảng cáo phải “có đầu óc chiến lược” mà cần “sự sáng tạo” ở họ. Khách hàng sẽ tự lo việc định vị.

Mặc kệ thôi. Chúng tôi đã trở thành các nhà hoạch định chiến lược tiếp thị và không bao giờ hối hận về quyết định đó.

Dù họ là ai đi nữa.

Lời ngỏ

Khái niệm "định vị" (positioning) ra đời năm 1969, được phổ biến năm 1981 qua cuốn sách *Định vị: cuộc chiến giành tâm trí khách hàng* của hai bậc thầy marketing Al Ries và Jack Trout, đồng thời cũng là những người đã khai sinh ra khái niệm này, đã làm thay đổi hẳn tư duy của giới quảng cáo và tiếp thị trên khắp thế giới. Cuốn *Định vị* nêu lên một phương thức mới mẻ, giúp bạn thiết lập được một "vị trí" chắc chắn trong tâm trí khách hàng – một vị trí phản ánh đúng điểm mạnh-điểm yếu của bạn cũng như của các đối thủ. Một số những điểm chính được bàn đến trong cuốn sách bao gồm:

- Cách kiến tạo và xác định vị trí thương hiệu đầu ngành sao cho tên và thông điệp của thương hiệu lọt được vào trong tâm trí khách hàng và để lại dấu ấn trong đó.
- Cách định vị một thương hiệu xuất hiện sau, giúp thương hiệu chiếm được một vị trí "ngách" mà thương hiệu dẫn đầu chưa tiếp cận được.
- Cách sử dụng các kỹ thuật quảng cáo hàng đầu để chiếm được thị phần lớn trên thị trường, đồng thời phổ quát hóa thương hiệu của bạn.
- Cách xây dựng chiến lược riêng dựa trên điểm yếu của các đối thủ.
- Cách tận dụng vị trí hiện tại của thương hiệu để đạt hiệu quả cao nhất.
- Cách chọn tên phù hợp cho sản phẩm của bạn.

Một điểm hấp dẫn nữa của cuốn sách là các tác giả không trình bày lý thuyết khô khan mà lồng ghép vào đó vô vàn những ví dụ thực tế, sống động, đồng thời phân tích những hiện tượng thành công hay thất bại điển hình trong lịch sử quảng cáo, qua đó giúp chúng ta hiểu rõ vấn đề hơn.

Song giá trị của cuốn sách không chỉ giới hạn ở thế giới quảng cáo và tiếp thị nói riêng. Những nguyên tắc định vị trong sách còn có thể áp dụng trên mọi mặt của xã hội, từ chính trị, quân sự, cho đến cá nhân. Vì thế, đây là cuốn sách thiết thực và đáng đọc cho tất cả những ai quan tâm đến truyền thông nói chung.

Sabeco trân trọng giới thiệu tới bạn bản tiếng Việt của cuốn sách đình đám này với mong muốn đưa khái niệm này đến gần hơn với độc giả trong nước.

Lời giới thiệu

Độc giả thân mến,

Khái niệm Positioning (Định vị) lần đầu tiên được giới thiệu bởi chuyên gia chiến lược marketing người Mỹ là Jack Trout qua một bài viết đăng trên tạp chí Industrial Marketing năm 1969. Sau đó, Jack Trout cùng với Al Ries phát triển khái niệm này trong cuốn sách Định vị thương hiệu - cuôc chiến trong tâm trí khách hàng xuất bản năm 1981, và kể từ đó định vị đã làm thay đổi hẳn phương thức marketing truyền thống và đi vào cuộc sống của các doanh nghiệp.

Ai nên đọc cuốn sách này?

Đầu tiên là các giám đốc doanh nghiệp, những vị tổng tư lệnh đích thực trong thời bình. Bất kể ngành nghề, bất kể quy mô và bất kể loại hình doanh nghiệp. Tất cả đều chịu chung một thách thức khốc liệt: làm thế nào để khách hàng nhớ đến thương hiệu/ sản phẩm của mình đầu tiên, yêu thích nhất và mua thường xuyên.

Trong một ngành nghề có bao nhiêu doanh nghiệp tham gia cạnh tranh? Hàng chục, hàng trăm hoặc hàng ngàn, hàng chục ngàn. Rất nhiều. Khách hàng nhớ được bao nhiêu tên thương hiệu trong một ngành nghề? Theo lý thuyết về "thang định vị" của Al Ries & Jack Trout, thông thường chỉ có ba tên thương hiệu được nhắc đến mà thôi. Quá ít.

Chả thế mà các tác giả đã đặt tên cho cuốn sách là Cuộc chiến trong tâm trí khách hàng. Bản thân từ "cuộc chiến" đã nói lên sự khốc liệt rồi. Cuộc chiến về nhận thức còn cam go gấp bội. Bạn biết rồi đấy. Khách hàng ngày nay tinh nhạy, nhiều lựa chọn và khó tính biết chừng nào. Để giúp doanh nghiệp có được một chỗ đứng trong ngăn trí nhớ chật hẹp của họ, các tác giả đã đúc kết hàng loạt quy luật về nhận thức và tâm lý hành vi rất hữu ích. Tôi tin rằng nếu các chủ doanh nghiệp dành chút thời gian quý báu của họ đọc những ví dụ thất bại cũng như thành công trong cuốn sách họ sẽ hiểu và chia sẻ nhiều hơn với những vị tướng thân cận của họ là các giám đốc marketing và giám đốc thương hiệu.

Đối với những chiến binh trên mặt trận marketing này, đây đúng là cuốn "kinh thánh" về nhiều mặt.

Họ sẽ hiểu rằng thực tế chưa chắc đã là thực tế. Nhận thức của khách hàng mới là thực tế. Đấy là lý do tại sao xe Lexus vượt qua hàng loạt tên tuổi xe sang lừng danh của Đức để được xem là chiếc xe sang trọng nhất.

Họ sẽ hiểu rằng định vị không phải là tạo ra những cái mới mà là tối ưu hoá những gì đã có trong tâm trí của khách hàng. Đấy là lý do tại sao New Coke lại thất bại thảm hại.

Và họ sẽ hiểu rằng có những việc tưởng chừng như đơn giản như đặt tên thương hiệu hay sản phẩm lại có thể quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp nhiều đến thế. Đó là một trong những lý do tại sao bia Heineken lại chiếm giữ và duy trì được vị trí dẫn đầu là bia nhập khẩu có thị phần lớn nhất tại Mỹ.

Một lý do đáng giá khác nên đọc cuốn sách này chính là từ chính Al Ries & Jack Trout. Hai ông đã nổi danh với hàng loạt đầu sách được yêu thích khác như *22 quy luật marketing*, *22 quy luật xây dựng thương hiệu* và *Cuộc chiến phòng họp* (Al Ries viết cùng con gái Laura Ries), *Khác biệt hay là chết* (Jack Trout), *Tập trung để khác biệt* (Al Ries). Tôi không có ý nói về kiến thức uyên thâm của họ về chiến lược thương hiệu vốn đã được giới marketing khắp thế giới biết đến rộng rãi. Tôi thích phong cách viết ngắn gọn và cô đọng về hành văn của hai tác giả. Chủ yếu bạn sẽ bắt gặp những câu đơn. Kể cả những câu phức hai mệnh đề thì bao giờ cũng chỉ có một ý. Trực diện và trong sáng về ý tưởng. Bạn hầu như không phải nhíu mày tự hỏi mình liệu có hiểu ý tác giả hay không. Họ có khả năng đơn giản hoá những vấn đề học thuật để phù hợp với nhiều đối tượng bạn đọc vốn rất khác nhau về kiến thức về marketing. Những điều này giúp bạn có cảm giác hứng thú muốn đọc đến hết cuốn sách từ ngay những trang đặt vấn đề đầu tiên.

Tôi tin rằng những kiến thức quý báu đúc kết từ cuốn sách này sẽ cực kỳ hữu ích cho các chủ doanh nghiệp và những người làm nghề marketing tại Việt Nam. Ngay bản thân tôi làm lâu năm trong ngành tư vấn thương hiệu cũng vẫn thường xuyên nhờ cậy đến những trang trong cuốn "Kinh thánh về marketing" này trong nhiều tình huống cụ thể. Vì nhiều khi hiệu quả xây dựng thương hiệu nằm ở khả năng vận dụng những quy luật vốn đã trở thành bất biến. Những quy luật đã được đúc kết từ những sai lầm đau đớn của rất nhiều thương hiệu trên thế giới.

Cảm ơn Al Ries & Jack Trout đã viết một cuốn sách tuyệt vời như vậy.

Nguyễn Đức Sơn

Giám đốc Chiến lược thương hiệu Richard Moore Associates. Đồng sáng lập học viện Sage

Mở đầu

"Vấn đề ở đây là chúng ta thất bại trong việc truyền đạt thông tin."

Đã bao nhiêu lần bạn nghe thấy câu nói quá đỗi quen thuộc này rồi? "Thất bại trong việc truyền đạt thông tin" là nguyên nhân số một và phổ biến nhất vẫn được đưa ra để lý giải cho những rắc rối phát sinh.

Rắc rối trong kinh doanh, rắc rối trong chính quyền, rắc rối trong lao động, rắc rối trong hôn nhân.

Người ta cho rằng nếu mọi người chịu bỏ thời gian để chia sẻ những suy nghĩ hay giải thích lý do của mình thì nhiều rắc rối trên thế giới sẽ tự nhiên biến mất. Dường như họ tin rằng chỉ cần các bên ngồi xuống nói chuyện với nhau thì bất cứ vấn đề nào cũng có thể giải quyết được.

Đã chắc gì!

Ngày nay, vấn đề lại chính là bản thân truyền thông. Chúng ta đã trở thành xã hội bị quá tải truyền thông đầu tiên trên thế giới. Cứ mỗi năm, chúng ta lại gửi đi nhiều thông tin hơn, nhưng nhận về ít đi.

Một phương thức truyền thông mới

Cuốn sách này bàn về một phương thức truyền thông mới, gọi là định vị (positioning). Phần lớn các ví dụ minh họa trong sách đều lấy từ hình thức truyền thông khó nhất.

Quảng cáo. Một hình thức truyền thông không được phía người nhận đánh giá cao. Đối với số đông, quảng cáo là thứ chẳng ai cần và chẳng ai ưa. Trong một số trường hợp, nó còn là thứ bị căm ghét nữa.

Đối với nhiều người trong giới trí thức, quảng cáo đồng nghĩa với việc bán linh hồn cho nước Mỹ đại doanh nghiệp[(1)]. Thực không đáng để nghiên cứu nghiêm túc làm gì.

Bất chấp mọi tai tiếng, hoặc cũng có khi là nhờ vào tai tiếng ấy, địa hạt quảng cáo lại trở thành cơ sở thí nghiệm tuyệt vời cho mọi lý thuyết truyền thông. Nếu một lý thuyết phát huy hiệu quả trong quảng cáo, thì khả năng cao là nó có thể áp dụng được trong chính trị, tôn giáo, hay bất cứ hoạt động nào cần tới truyền

thông đại chúng.

Vì thế, hoàn toàn có thể thay thế những ví dụ trong cuốn sách này bằng những ví dụ lấy từ các lĩnh vực khác như chính trị, chiến tranh, kinh doanh, hay thậm chí là từ ngành nghiên cứu cách thức hấp dẫn người khác giới. Hoặc bất kỳ hình thức hoạt động nào của con người có liên quan đến việc tác động tới tâm trí người khác, từ quảng bá cho một chiếc xe, một loại nước uống, một dòng máy tính, một ứng cử viên, cho đến sự nghiệp của bản thân.

Định vị là khái niệm đã làm biến đổi bản chất của quảng cáo. Một khái niệm đơn giản đến nỗi người ta không nghĩ rằng nó có sức mạnh đến thế nào.

Adolf Hitler đã làm định vị. Cả Procter & Gamble cũng như bất kỳ chính trị gia thành công nào cũng vậy.

Khái niệm định vị

Định vị bắt đầu với một sản phẩm. Một loại hàng hóa, một dịch vụ, một công ty, một tổ chức, hay thậm chí là một con người. Có thể là chính bạn đấy.

Nhưng định vị không phải là những gì bạn làm đối với một sản phẩm, mà là những gì bạn làm để tác động vào tâm trí khách hàng tiềm năng. Tức là bạn đặt sản phẩm vào một vị trí trong đầu họ.

Cho nên gọi khái niệm này là “định vị sản phẩm” (product positioning) là sai, vì thực chất bạn không đụng gì tới chính sản phẩm cả.

Nói như thế không có nghĩa là định vị không tạo ra thay đổi gì. Nó có mang lại thay đổi. Nhưng những thay đổi về nhãn mác, giá cả và bao bì thực ra hoàn toàn không phải là những thay đổi trong bản thân sản phẩm.

Về thực chất, đó chỉ là những thay đổi bề ngoài, được tạo ra nhằm chiếm được một vị trí đáng giá trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Định vị cũng là tư tưởng đầu tiên giúp giải quyết được vấn đề tạo sự chú ý trong xã hội quá tải truyền thông hiện nay.

Định vị bắt đầu như thế nào?

Nếu chỉ dùng hai từ để miêu tả quá trình phát triển của ngành quảng cáo trong thập kỷ vừa qua[2], thì đó chính là “định vị”.

“Định vị” hiện đã trở thành từ cửa miệng của giới quảng cáo và tiếp thị, không

chỉ ở Mỹ mà còn ở khắp nơi trên thế giới.

Hầu hết mọi người đều cho rằng khái niệm định vị ra đời từ năm 1972 khi chúng tôi viết loạt bài mang tên *The Positioning Era* (tạm dịch: *Kỉ nguyên Định vị*) cho tờ tạp chí *Advertising Age.*

Kể từ đó, chúng tôi đã thực hiện trên 500 bài thuyết trình về định vị trước giới quảng cáo ở 16 quốc gia khác nhau trên toàn thế giới. Đồng thời, chúng tôi cũng đã trao tặng 120.000 cuốn cẩm nang nhỏ màu vàng, trong đó in lại các bài viết đã đăng trên tờ *Advertising Age.*

Định vị đã thực sự làm thay đổi phương thức quảng cáo ngày nay.

Trong chương trình quảng cáo trên đài phát thanh của hãng cà phê Sanka, họ thông báo: “Chúng tôi là đơn vị cung cấp cà phê lớn thứ ba ở Mỹ.”

Lớn thứ ba thôi ư? Chuyện quái quỷ gì đã xảy đến với những câu từ quảng cáo được ưa chuộng ngày xưa như “hàng đầu”, “tốt nhất”, “đẹp nhất” vậy?

Thời của quảng cáo kiểu cũ đã một đi không trở lại rồi, và những từ ngữ ưa dùng trong thời đó cũng vậy. Ngày nay bạn sẽ gặp những so sánh tương đối chứ không phải tuyệt đối nữa.

“Avis chỉ là hãng cho thuê xe hơi đứng thứ hai. Vậy bạn chọn chúng tôi làm gì? Vì chúng tôi nỗ lực hơn.”

“Honeywell, một công ty máy tính khác”.

“Seven-Up: Không phải cola(3).”

Dọc Đại lộ Madison(4), những câu như thế được gọi là các khẩu hiệu định vị. Để viết nên chúng, các nhà quảng cáo đã bỏ công bỏ của để nghiên cứu, tìm ra các vị trí, hay lỗ hổng, trên thị trường.

Nhưng định vị còn thu hút nhiều mối quan tâm ở cả bên ngoài Đại lộ Madison. Chuyện này cũng có lý do của nó.

Bất cứ ai cũng có thể dùng chiến lược định vị để dẫn đầu trong ván cờ cuộc đời. Hãy hiểu như thế này: nếu bạn không hiểu và không sử dụng các nguyên tắc của chiến lược này thì đối thủ của bạn chắc chắn sẽ làm được điều đó.

Bản chất định vị là gì?

Làm sao mà một khái niệm đầy tính ép buộc như *định vị* lại trở nên phổ biến đến vậy trong một lĩnh vực vốn vẫn nổi tiếng về sự sáng tạo?

Thực ra, có thể coi thập niên vừa qua[5] là một "hành trình trở về thực tại" của ngành quảng cáo. Những chàng hiệp sỹ trắng[6] và những miếng bịt mắt đen[7] đã nhường chỗ cho những khái niệm định vị như câu quảng cáo của hãng Lite Beer: "Mọi thứ bạn luôn trông chờ từ một cốc bia tuyệt vời. Và nhẹ hơn."[8]

Nên thơ? Có. Nghệ thuật? Có. Nhưng đồng thời đây cũng là một lời giải thích rõ ràng, thẳng thắn về tiền đề của định vị.

Ngày nay, muốn thành công, bạn phải liên hệ với thực tại. Và cái thực tại quan trọng nhất ở đây là những gì đã tồn tại trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Việc thực hành sáng tạo, việc tạo ra thứ chưa xuất hiện trong tâm trí một người đang ngày càng trở nên khó khăn hơn. Nếu không nói là bất khả.

Phương thức định vị, về cơ bản, không nhằm tạo thêm điều gì mới mẻ và khác biệt, mà nhằm tác động tới cái đã tồn tại sẵn trong tâm trí, nối lại những mối liên hệ đã có.

Thị trường ngày nay không còn phản ứng với những chiến lược từng phát huy hiệu quả ngày trước nữa, bởi thị trường giờ có quá nhiều sản phẩm, quá nhiều công ty, và quá nhiều tiếng ồn tiếp thị.

Câu hỏi thường được đặt ra nhất bây giờ là: "Tại sao?" Tại sao lại cần phải có một phương thức quảng cáo và tiếp thị mới?

Xã hội quá tải truyền thông

Câu trả lời là: Vì chúng ta đã và đang trở thành một xã hội quá tải truyền thông. Mức tiêu thụ quảng cáo bình quân đầu người ở Mỹ hiện nay là khoảng 200 đô-la/năm.

Nếu mỗi năm bạn chi 1 triệu đô-la vào quảng cáo, thì tức là bạn đang đầu tư vào mỗi người tiêu dùng một khối lượng quảng cáo trị giá chưa đầy nửa xu, chia đều cho 365 ngày. Cùng lúc đó, họ còn phải tiếp nhận khối lượng quảng cáo trị giá 200 đô-la từ các doanh nghiệp khác.

Trong xã hội quá tải truyền thông của chúng ta, nói về tác động của quảng cáo là một cách thổi phồng quá mức hiệu quả tiềm năng của các thông điệp quảng cáo. Đó là một quan điểm tự biên tự diễn không có mối liên hệ nào với thực tế thị trường cả.

Trong khu rừng truyền thông đó, hy vọng “ghi bàn” duy nhất là phải kén chọn, phải tập trung vào các mục tiêu hẹp, phải thực hành chiến lược phân khúc thị trường. Nói ngắn gọn là “định vị.”

Tâm trí chúng ta, trên cương vị là phương tiện phòng thủ trước khối lượng truyền thông ngày nay, thực hiện việc sàng lọc và từ chối phần lớn những thông tin mà nó được mời chào. Nhìn chung, nó chỉ tiếp nhận những gì khớp với kiến thức hoặc kinh nghiệm sẵn có của bản thân.

Hàng triệu đô-la đã bị tiêu phí trong nỗ lực thay đổi tâm trí con người bằng quảng cáo. Đầu óc con người một khi đã quyết định điều gì thì gần như không thể thay đổi được nữa, nhất là với một lực tác động yếu ớt như quảng cáo. “Đừng hòng dùng thông tin để làm tôi rối trí. Ý tôi đã quyết rồi.” - đó là thói quen sống của phần lớn mọi người hiện nay.

Người ta có thể chịu ngồi yên nghe những điều họ chưa biết. (Cho nên “tin tức mới” cũng là một cách quảng cáo hiệu quả.) Nhưng không ai chịu để người khác nói rằng mình sai cả. Thế nên, quảng cáo mà tìm cách thay đổi suy nghĩ của con người thì chỉ dẫn đến thảm họa mà thôi.

Bộ não được tối giản

Trong xã hội quá tải truyền thông, công cụ tự vệ duy nhất mà con người có được là một bộ não được tối giản hóa.

Chỉ khi nào loài người chối bỏ quy luật tự nhiên rằng một ngày chỉ có 24 giờ, thì lúc đó họ mới tìm cách nhồi thêm thông tin vào đầu.

Đầu óc của một người bình thường là một miếng bọt biển đã sũng nước, chỉ có thể hút thêm thông tin khi đẩy bớt ra ngoài những thông tin đã có sẵn. Nhưng chúng ta vẫn tiếp tục rót thêm thông tin vào miếng bọt biển đã no nước, và rồi thất vọng khi thông điệp của chúng ta không thấm được vào.

Quảng cáo dĩ nhiên mới chỉ là phần nổi của tảng băng truyền thông. Chúng ta còn giao tiếp với nhau theo nhiều kiểu phức tạp hơn. Và khối lượng giao tiếp còn tăng theo cấp số nhân.

Các phương tiện truyền thông tuy không phải là thông điệp, nhưng chúng lại

ảnh hưởng mạnh mẽ đến thông điệp. Phương tiện truyền thông không đóng vai trò là một hệ thống truyền tin mà hoạt động giống một bộ lọc hơn. Chỉ có một phần rất nhỏ của lượng thông tin ban đầu đọng lại trong tâm trí người nhận.

Hơn nữa, bản chất của xã hội quá tải truyền thông cũng tác động tới những gì mà chúng ta tiếp nhận. Xã hội này của chúng ta phổ biến những ngôn từ hữu danh vô thực, nghe thì kêu nhưng không có ý nghĩa. Chưa kể là chúng có ảnh hưởng rất lớn.

Từ góc độ kỹ thuật, chúng ta có thể tăng khối lượng truyền thông lên ít nhất là mười lần so với hiện nay. Người ta đã nói đến chuyện phát sóng truyền hình trực tiếp từ vệ tinh, và mỗi gia đình có thể có tới 50 kênh để lựa chọn.

Và còn hơn thế nữa. Texas Instruments vừa ra mắt bộ nhớ “bọt từ”, một con chip có thể lưu được tới 92.000 bit dữ liệu. Nghĩa là nhiều gấp sáu lần so với bộ nhớ bán dẫn lớn nhất hiện nay trên thị trường.

Tuyệt quá. Nhưng ai sẽ chế ra “bọt từ” dành cho não người đây? Ai sẽ giúp khách hàng tiềm năng đối phó với dòng thông tin đang ra sức công phá đầu óc họ tới nỗi họ chỉ còn biết khóa van tiếp nhận chặt hơn để giảm thiểu lượng thông tin đang ồ ạt bên ngoài? Bản thân truyền thông hiện giờ đã trở thành vấn đề của chính nó.

Thông điệp được tối giản

Chiến lược đối phó hiệu quả nhất trong xã hội quá tải thông tin của chúng ta là tối giản hóa thông điệp.

Trong truyền thông, cũng như trong kiến trúc, quý ở chất lượng chứ khồng quý ở số lượng. Bạn phải mài dũa thông điệp của mình thật sắc bén để nó có thể xuyên vào tâm trí người nhận. Hãy loại bỏ những gì nhập nhằng tối nghĩa, đơn giản hóa thông điệp, rồi tiếp tục giản lược nó hơn nữa nếu bạn muốn tạo nên một ấn tượng lâu dài.

Những ai sống bằng nghề truyền thông đều hiểu rõ sự cần thiết của việc tối giản hóa này.

Giả sử bạn sắp đi gặp một vị chính khách mà bạn đang tìm cách giúp ông ta đắc cử. Chỉ trong năm phút đầu tiên, những gì mà bạn biết được về “sản phẩm chính trị” của mình sẽ còn nhiều hơn những gì mà một cử tri thông thường biết được về ông ta trong năm năm tới.

Vì lượng thông tin về ứng cử viên này lọt được vào trong đầu cử tri ít ỏi như

vậy, nên nhiệm vụ của bạn ở đây không phải là làm “truyền thông” theo nghĩa thông thường của từ đó.

Mà là sàng lọc. Bạn phải lựa chọn những thông tin nào có khả năng ngấm sâu nhất vào tâm trí cử tri.

Yếu tố khiến thông điệp của bạn thất bại chính là khối lượng thông tin được truyền thông. Bạn phải hiểu được bản chất vấn đề thì mới có thể tìm ra giải pháp.

Khi muốn truyền thông về những ưu điểm của một ứng cử viên chính trị hay một sản phẩm, hay thậm chí chính bản thân bạn, bạn phải thay đổi hoàn toàn cách làm.

Đừng tìm kiếm giải pháp từ bên trong sản phẩm hay trong đầu mình.

Hãy tìm kiếm giải pháp từ bên trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Nói cách khác, đằng nào thì cũng chỉ có một phần rất nhỏ trong thông điệp của bạn lọt được vào tâm trí họ, nên hãy bỏ qua đầu gửi mà tập trung vào đầu nhận. Hãy tập trung vào nhận thức của khách hàng tiềm năng thay vì hiện trạng của sản phẩm.

John Lindsay[(9)] từng nói: “Trong chính trị, nhận thức chính là hiện thực.” Trong quảng cáo, kinh doanh và đời sống cũng vậy.

Vậy còn sự thật thì sao? Các dữ liệu thực tế của vấn đề thì thế nào?

Nhưng, sự thật là gì? Hiện thực khách quan là gì? Dường như mỗi con người đều thực lòng tin rằng bản thân mình nắm giữ chìa khóa của sự thật. Vậy khi nói về sự thật là chúng ta đang nói về sự thật nào? Ta nói theo quan điểm nhìn từ trong ra hay từ ngoài vào?

Góc nhìn khác nhau mang lại sự thật khác nhau. Theo câu nói của một thời đại khác thì “Khách hàng luôn đúng”. Suy rộng ra thì câu ấy có nghĩa là người bán hàng/nhà truyền thông luôn sai.

Có thể là tiêu cực khi chấp nhận cái quan điểm rằng người gửi thông tin là sai còn người nhận thông tin là đúng. Nhưng thực sự, bạn không còn lựa chọn nào khác cả nếu bạn muốn thông điệp của mình được tiếp nhận vào trong tâm trí người khác.

Hơn nữa, ai dám nói rằng quan điểm nhìn từ trong ra thì chính xác hơn quan điểm nhìn từ ngoài vào?

Bằng cách làm ngược lại, bằng cách tập trung vào khách hàng tiềm năng thay vì vào sản phẩm, bạn sẽ đơn giản hóa được quy trình sàng lọc. Đồng thời, bạn

cũng sẽ học hỏi được các nguyên tắc và ý tưởng giúp nâng cao đáng kể hiệu quả truyền thông của mình.

Cuộc tổng tấn công vào tâm trí

Đất nước chúng ta rất ưa chuộng khái niệm “truyền thông”. (Ở một số trường tiểu học tiến bộ, ngay cả trò chơi “miêu tả đồ vật”[10] giờ đây cũng được gọi là “truyền thông”.) Chúng ta không nhận ra được những tác hại mà xã hội quá tải truyền thông đang gây ra.

Trong truyền thông, nhiều nghĩa là không chất lượng. Việc lạm dụng truyền thông để giải quyết hàng loạt các vấn đề trong kinh doanh và xã hội đã gây tắc nghẽn các kênh tiếp nhận thông tin của con người, đến nỗi chỉ còn lại một lượng nhỏ thông điệp có thể xuyên qua. Nhưng, những thông tin đó chưa chắc đã là những thông tin quan trọng nhất.

Nghẽn đường truyền thông tin

Lấy quảng cáo làm ví dụ. Mỹ chỉ chiếm 6% dân số thế giới nhưng lại tiêu thụ đến 57% tổng lượng quảng cáo toàn cầu. (Có lẽ bạn nghĩ rằng chúng tôi sử dụng năng lượng hoang phí lắm, nhưng thực ra chúng tôi chỉ sử dụng khoảng 33% tổng lượng năng lượng toàn cầu.).

Dĩ nhiên, quảng cáo chỉ là một nhánh nhỏ trên dòng sông truyền thông.

Lấy sách làm ví dụ. Mỗi năm có khoảng 30.000 đầu sách được xuất bản ở Mỹ. 30.000 đầu sách mỗi năm. Thoạt nghe thì cứ ngỡ chẳng đáng là bao, cho đến khi bạn nhận ra rằng, để đọc hết khối lượng sách một năm ấy, cần bỏ ra trọn vẹn 17 năm với 24 giờ đọc liên tục mỗi ngày.

Ai làm nổi việc ấy?

Một ví dụ nữa là báo chí. Mỗi năm, ngành báo chí Mỹ sử dụng hơn 10 triệu tấn giấy in báo. Tính bình quân đầu người, mỗi người tiêu thụ hết 43kg báo mỗi năm. (Tương đương với lượng tiêu thụ thịt bò bình quân đầu người hàng năm.)

Liệu một người bình thường có thể xử lý hết ngần ấy thông tin không? Số báo Chủ nhật của một tờ báo đô thị lớn như *The New York Times* chứa khoảng 500.000 từ. Để đọc hết tờ báo này, một người bình thường với tốc độ đọc chừng 300 từ/ phút sẽ mất khoảng 28 giờ. Vậy là không chỉ ngày Chủ nhật của bạn đi tong, mà còn lấn sang cả một phần thời gian còn lại trong tuần nữa chứ.

Nhưng, có bao nhiêu thông tin sẽ đọng lại trong đầu bạn?

Ví dụ khác nữa là truyền hình, một phương tiện truyền thông mà tính đến thời điểm cuốn sách này ra đời vừa mới tròn 30 tuổi. Tuy là kênh truyền thông hiệu quả và có độ phổ cập lớn, song truyền hình lại không thay thế được đài phát thanh, báo hay tạp chí. Trái lại, cả ba phương tiện ra đời trước này lại đang phát triển hơn bao giờ hết.

Truyền hình chỉ là phương tiện bổ sung. Nhưng khối lượng truyền thông mà nó bổ sung vào lại rất khủng khiếp.

98% trong tổng số các hộ gia đình ở Mỹ hiện có ít nhất một chiếc tivi. (Một phần ba số đó sở hữu hai chiếc hoặc nhiều hơn.)

96% số hộ có tivi có thể bắt được ít nhất bốn đài truyền hình. (Một phần ba số đó có thể bắt sóng được từ mười đài trở lên.)

Trung bình, mỗi gia đình ở Mỹ dành bảy giờ 22 phút để xem tivi mỗi ngày (hơn 51 giờ mỗi tuần).

Tương tự phim ảnh, các hình ảnh trên tivi thật ra là những hình ảnh tĩnh được thay đổi 30 lần mỗi giây. Điều đó nghĩa là trung bình mỗi gia đình ở Mỹ xem khoảng 795.000 hình ảnh trên tivi mỗi ngày.

Chúng ta không chỉ bị "tấn công" bằng hình ảnh, mà còn bị "tấn công" bằng đủ loại giấy tờ, mẫu biểu. Cứ nhìn vào chiếc máy in Xerox xuất hiện ở mọi góc văn phòng mà xem. Ngành thương mại của Mỹ hiện có hơn 324 tỷ tài liệu, và mỗi năm lại bổ sung thêm 72 tỷ tài liệu nữa. (Chỉ tính riêng chi phí in ấn thôi cũng đã tốn hơn 4 tỷ đô-la/năm.)

Các máy photo ở Lầu Năm Góc xuất ra 350.000 tờ mỗi ngày để phân phát khắp Bộ Quốc phòng, tương đương với 1.000 cuốn tiểu thuyết cỡ lớn.

Nguyên soái Montgomery[11] từng nói: "Thế chiến II sẽ chấm dứt khi nào các bên tham chiến hết giấy".

Thêm dẫn chứng nữa là bao bì. Một hộp ngũ cốc ăn sáng hiệu Total nặng khoảng 226gr có 1.268 từ trên nhãn hộp, tặng kèm cả cuốn cẩm nang dinh dưỡng nhỏ (chứa 3.200 từ nữa.)

Cuộc tổng công kích vào tâm trí con người diễn ra theo nhiều cách khác nhau. Mỗi năm, Quốc hội Mỹ thông qua 500 điều luật (thế là đủ tệ hại rồi!), nhưng, cùng lúc, các cơ quan quản trị độc lập cũng ban hành thêm khoảng 10.000 quy tắc và quy định nữa.

Bộ Pháp điển các Quy định Liên bang (Code of Federal Regulations – CRF)

hiện dày hơn 80.000 trang và tăng thêm 5.000 trang mỗi năm.

Ở cấp tiểu bang, hơn 250.000 dự thảo luật được đưa ra mỗi năm. Trong đó, 25.000 dự luật được các cơ quan lập pháp thông qua để rồi biến mất trong mê hồn trận của pháp luật.

Thiếu hiểu biết về luật là không chấp nhận được, nhưng thiếu hiểu biết về các nhà lập pháp lại là điều dễ hiểu. Các nhà lập pháp của chúng ta vẫn đều đều thông qua hàng ngàn điều luật khiến khó ai có thể theo kịp. Mà cho dù có thể theo được họ đi chăng nữa, thì ta cũng khó lòng mà nhớ nổi cùng một luật này khi áp dụng vào các bang khác nhau sẽ khác nhau ra sao.

Ai sẽ đọc, xem hoặc nghe tất cả dòng lũ truyền thông ào ạt này đây?

Lối vào tâm trí đang ách tắc. Các phương tiện vẫn cứ nổ máy rần rần, nên nhiệt độ - và cả cơn giận dữ - đều tăng cao.

Brown, Connally và Chevrolet

Bạn biết những gì về Thống đốc Jerry Brown của bang California?

Hầu hết mọi người đều chỉ biết bốn điều: (1) Ông ấy trẻ trung. (2) Ông ấy điển trai. (3) Ông ấy đang hẹn hò với nữ ca sĩ lừng danh Linda Ronstadt. (4) Ông ấy phản đối mô hình chính phủ lớn[(12)].

Hiệu ứng dư âm của hoạt động phủ sóng truyền thông dành cho một vị đứng đầu bang California quả là ít ỏi. Một nhân vật từng có đến bốn cuốn sách viết về mình chỉ trong vòng một năm.

Ngoài tên của vị thống đốc bang của mình, bạn có biết tên của bất kỳ thống đốc nào khác trong 49 bang còn lại không?

Trong vòng bầu cử sơ bộ tổng thống Mỹ năm 1980, Big John Connally, Thống đốc bang Texas đã bỏ ra 11 triệu đô-la nhưng chỉ nhận được sự ủng hộ của một đại cử tri[(13)]. Trong khi đó, những nhân vật vốn chưa ai biết đến như John Anderson và George Bush lại được hàng trăm đại cử tri ủng hộ.

Vấn đề của Connally là gì? Ông ta đã quá nổi bật với hình ảnh một con buôn giảo hoạt. Người lên kế hoạch vận động tranh cử của Connally chia sẻ: “Nhận thức đó đã ăn sâu quá rồi. Chúng tôi không thể thay đổi được nó”.

Xét ở khía cạnh lạc quan nhất, truyền thông trong một xã hội quá tải truyền thông là một việc gian nan. Nhưng thà đừng truyền thông còn hơn, ít ra là cho tới khi bạn đã sẵn sàng cho công cuộc định vị bản thân lâu dài, bởi ấn tượng đầu

tiên chỉ có một mà thôi.

Những cái tên sau đây có ý nghĩa gì với bạn: Camaro, Caprice, Chevette, Concours, Corvette, Impala, Malibu, Monte Carlo, Monza và Vega?

Chúng là tên các mẫu xe hơi phải không? Bạn có bất ngờ không khi biết tất cả đều là mẫu xe của Chevrolet?

Chevrolet là sản phẩm được quảng cáo nhiều nhất trên thế giới. Năm ngoái, hãng General Motors đã bỏ ra hơn 130 triệu đô-la để quảng bá cho Chevrolet ở Mỹ, tức là 356.000 đô-la mỗi ngày và 15.000 đô-la mỗi giờ.

Bạn biết những gì về chiếc Chevrolet? Về động cơ, cơ cấu truyền động, lốp xe? Về ghế ngồi, nệm, bánh lái của nó?

Hãy trả lời thành thật cho tôi: Bạn nhận ra được bao nhiêu mẫu xe Chevrolet? Bạn có biết điểm khác biệt giữa chúng không?

“Bóng chày, xúc xích, bánh táo và Chevrolet”[14]. Câu trả lời này của Chevrolet chính là giải pháp duy nhất cho các vấn đề của xã hội quá tải truyền thông. Để “đi tắt đón đầu” trong dòng giao thông tắc nghẽn trên xa lộ tâm trí của khách hàng tiềm năng, bạn phải sử dụng chiến lược tối giản hóa.

Có thể bạn sẽ thấy sửng sốt và khó chấp nhận về mặt đạo đức trước điều mà cuốn sách này đề xướng: Muốn vượt qua được dòng tắc nghẽn truyền thông này, bạn phải sử dụng các chiến thuật của Đại lộ Madison. (Cũng may là đề xướng này không vi phạm pháp luật hay vô dụng quá.)

Có thể xếp gần nửa trong tổng số các công việc ở nước Mỹ vào nhóm ngành thông tin. Gần như không ai là miễn nhiễm trước những hệ quả của việc lún sâu vào xã hội quá tải truyền thông chúng ta.

Và gần như tất cả mọi người đều có thể học cách áp dụng các bài học của Đại lộ Madison vào cuộc sống của mình, dù là ở nhà hay nơi làm việc.

Bùng nổ phương tiện truyền thông

Một nguyên nhân khác khiến các thông điệp của chúng ta bị “lạc lối” là số lượng các phương tiện truyền thông mà chính chúng ta đã tạo ra để phục vụ các nhu cầu truyền thông của mình.

Truyền hình. Phim quảng cáo, truyền hình cáp và truyền hình trả tiền.

Đài phát thanh. Sóng AM và FM.

Quảng cáo ngoài trời. Áp phích và biển quảng cáo.

Báo. Nhật báo, tuần báo, báo Chủ nhật.

Tạp chí. Tạp chí phổ thông, tạp chí sinh viên, tạp chí người hâm mộ, tạp chí kinh doanh, tạp chí thương mại.

Và, dĩ nhiên có cả xe buýt, xe tải, xe điện, tàu điện ngầm, ta-xi. Nói chung, ngày nay bất cứ thứ gì "động đậy" được thì đều đang mang "thông điệp từ nhà tài trợ của chúng ta".

Thậm chí ngay cả cơ thể người cũng đã biến thành tấm áp phích biết đi cho các thương hiệu Adidas, Gucci, Benetton và Gloria Vanderbilt.

Lại lấy ví dụ về quảng cáo. Ngay sau Thế chiến II, mức tiêu thụ quảng cáo theo đầu người ở Mỹ là 25 đô-la một năm. Hiện nay, con số này đã tăng gấp tám lần. (Lạm phát cũng góp phần làm con số này tăng lên, nhưng khối lượng quảng cáo thực cũng tăng đáng kể.)

Nhưng kiến thức của bạn về những sản phẩm bạn vẫn mua có tăng gấp tám lần không? Có thể bạn phải tiếp nhận nhiều quảng cáo hơn, nhưng đầu óc bạn không thể hấp thụ nhiều hơn trước. Những gì bạn có thể hấp thụ được chỉ có giới hạn thôi, và khối lượng quảng cáo - dẫu chỉ ở mức 25 đô-la mỗi năm - đã vượt quá cái giới hạn đó rồi. Bộ não của bạn chỉ có thể chứa ngần ấy thôi.

Ở mức 200 đô-la/người, một người tiêu dùng Mỹ trung bình đã tiếp xúc với khối lượng quảng cáo nhiều gấp đôi người Canada, gấp bốn lần người Anh và gấp năm lần người Pháp.

Không ai nghi ngờ chuyện các nhà quảng cáo có đủ khả năng tài chính để phát đi hết từng ấy khối lượng truyền thông, nhưng người ta băn khoăn liệu người tiêu dùng có đủ năng lực trí óc để mà tiếp nhận hết tất cả không.

Mỗi ngày, hàng ngàn thông điệp quảng cáo lại "đấu đá" nhau để giành lấy một chỗ trong tâm trí khách hàng tiềm năng. Hiển nhiên, tâm trí con người giờ chẳng khác gì bãi chiến trường. Trên khoảng chất xám rộng 15cm ấy, trận chiến quảng cáo đang nổ ra khốc liệt. Mà trận chiến này lại chẳng hề có luật lệ hay nguyên tắc nào, và cũng không có chỗ cho lòng khoan dung.

Quảng cáo là một lĩnh vực tàn nhẫn, nơi sai lầm có thể sẽ phải trả giá rất đắt. Nhưng chính từ những trận chiến quảng cáo đó, các nguyên tắc đã được xây dựng nên nhằm giúp bạn đương đầu với xã hội quá tải truyền thông của chúng ta.

Bùng nổ sản phẩm

Một nguyên nhân nữa khiến các thông điệp của chúng ta bị “lạc lối” là số lượng sản phẩm mà chính chúng ta đã và đang tạo ra để đáp ứng các nhu cầu về vật chất và tinh thần của mình.

Ví dụ như thực phẩm. Trung bình một siêu thị ở Mỹ bày bán khoảng 10.000 sản phẩm hoặc nhãn hàng khác nhau. Đối với người tiêu dùng, “cơn ác mộng” này vẫn chưa có dấu hiệu kết thúc. Thực ra, tình trạng bùng nổ sản phẩm còn có thể diễn biến theo chiều hướng tệ hại hơn nữa. Ở châu Âu hiện nay người ta đã bắt tay vào xây dựng các siêu siêu thị (gọi là đại siêu thị) với quy mô có thể trưng bày từ 30.000 đến 50.000 sản phẩm.

Ngành sản phẩm đóng gói dĩ nhiên mong cho tình trạng sinh sôi nảy nở này còn mãi tiếp tục. Những vạch mã sản phẩm chung[15] trên hầu hết các bao bì sản phẩm hiện đã lên tới 10 con số. (Số an sinh xã hội[16] của bạn chỉ có 9 con số, trong khi hệ thống này được dùng để quản lý hơn 200 triệu người.)

Tình trạng tương tự cũng diễn ra trong lĩnh vực công nghiệp. Ví dụ, trong cuốn danh bạ Thomas Register[17] có tới 80.000 công ty. Chọn ngẫu nhiên hai chủng loại sản phẩm, tôi thấy có 292 nhà sản xuất máy bơm ly tâm, 362 nhà thiết kế điều khiển từ xa.

Hiện có khoảng 450.000 nhãn hiệu đang hoạt động và đã được đăng ký ở Cơ quan Bản quyền Hoa Kỳ (USPTO). Mỗi năm lại bổ sung thêm 25.000 nhãn hiệu mới đăng ký. (Ngoài ra còn có hàng trăm ngàn sản phẩm đang được bày bán mà không cần đăng ký nhãn hiệu.)

Tính ra mỗi năm, 1.500 doanh nghiệp được niêm yết trên Sàn chứng khoán New York tung ra thị trường hơn 5.000 sản phẩm mới “đột phá”. Suy rộng ra thì tức là số lượng sản phẩm mới nhưng “không đột phá lắm” có thể còn lớn hơn con số trên gấp nhiều lần. Đó là còn chưa tính đến hàng triệu sản phẩm và dịch vụ khác đang được bốn triệu doanh nghiệp khác trên toàn nước Mỹ tiếp thị.

Hãy nhìn vào mặt hàng thuốc lá. Có hơn 175 thương hiệu thuốc lá trên thị trường hiện nay. (Để chứa hết tất cả các nhãn hiệu này, một chiếc máy bán hàng tự động có thể phải dài tới 9 mét.)

Hãy nhìn sang ngành dược phẩm. Trên thị trường Mỹ hiện có hơn 100.000 loại thuốc kê đơn, phần nhiều trong số đó là thuốc đặc trị và chỉ các bác sĩ chuyên khoa mới được dùng. Tuy vậy, các bác sĩ đa khoa vẫn phải làm một công việc phi thường là cố gắng nắm thông tin về vô số các loại dược phẩm có mặt trên thị trường.

Phi thường ư? Không, đó là một nhiệm vụ bất khả thi thì đúng hơn. Ngay cả một bộ óc thiên tài cũng chỉ có thể nắm được một phần nhỏ của lượng dược phẩm này. Kỳ vọng người ta nhớ được nhiều hơn là hoàn toàn không hiểu gì về năng lực hữu hạn của bộ não con người, kể cả những bộ não thông minh nhất.

Vậy một người bình thường hiện đang đối phó với sự bùng nổ của sản phẩm và phương tiện truyền thông như thế nào? Có vẻ không ổn lắm. Các nghiên cứu về độ nhạy của não người đã khẳng định sự tồn tại của một hội chứng gọi là "giác quan quá tải".

Các nhà khoa học đã phát hiện ra rằng con người chỉ có thể tiếp nhận một lượng cảm giác nhất định. Vượt quá mức đó, não bộ của chúng ta sẽ trở nên trống rỗng và không thể hoạt động như bình thường được. (Giới nha sĩ đã và đang tìm cách ứng dụng những phát hiện này vào thực tế. Họ cho bệnh nhân đeo tai nghe rồi tăng dần âm lượng lên cho tới khi họ không còn cảm giác đau nữa.)

Bùng nổ quảng cáo

Trớ trêu thay, khi hiệu quả của quảng cáo giảm xuống thì tỉ lệ sử dụng nó lại tăng lên, xét cả về mặt khối lượng quảng cáo và người sử dụng quảng cáo.

Giới bác sĩ, luật sư, nha sĩ, kế toán cũng đang bước một chân vào lĩnh vực quảng cáo. đều sa chân vào vũng lầy quảng cáo. Thậm chí các tổ chức như nhà thờ và chính quyền cũng bắt đầu sử dụng quảng cáo. (Vào năm 1978, chính phủ Mỹ đã chi 128.452.200 đô-la cho quảng cáo.)

Trước đây, giới chuyên gia cho rằng quảng cáo là thứ không xứng với phẩm giá của họ. Nhưng với một số người, tiền bạc vẫn quan trọng hơn phẩm giá. Vậy là, để kiếm được nhiều tiền hơn, các bác sĩ, luật sư, nha sĩ, bác sĩ nhãn khoa, kế toán và kỹ sư đều đang bắt đầu lăng xê chính mình.

Họ cũng phải cạnh tranh khốc liệt hơn trước. Cách đây một thập kỷ, ở Mỹ chỉ có khoảng 132.000 luật sư. Ngày nay, con số này là 432.000 người. Vậy là so với 10 năm trước, hiện nay có thêm 300.000 luật sư nữa cùng tham gia cạnh tranh với nhau.

Trong ngành y, điều tương tự cũng xảy ra. Xã hội quá tải truyền thông của chúng ta cũng đang trong quá trình chuyển biến thành xã hội quá tải y tế. Theo dự báo của Cục Thẩm định Công nghệ, tới cuối thập kỷ này nước Mỹ có thể sẽ dư thừa 185.000 bác sĩ.

Lượng bác sĩ dư thừa này sẽ làm gì để có bệnh nhân? Tất nhiên là dùng quảng

cáo.

Nhưng những người trong giới chuyên gia bài trừ quảng cáo thì cho rằng nó hạ thấp nghề nghiệp của họ. Thực tế đã diễn ra đúng như thế. Ngày nay, để quảng cáo hiệu quả, bạn cần phải rời bục vinh danh để áp tai vào đất. Bạn phải bắt cùng nhịp với khách hàng.

Trong quảng cáo, nhân phẩm hay lòng tự hàochỉ dẫn đến diệt vong, còn sự kiêu ngạo chỉ chuốc lấy thất bại.

Thâm nhập tâm trí khách hàng

Nghịch lý trong xã hội quá tải truyền thông ngày nay là: không gì quan trọng bằng truyền thông. Nếu được truyền thông ủng hộ thì không gì là không thể. Nếu không có truyền thông thì mọi việc đều không thành, dù bạn có tài giỏi và tham vọng đến đâu đi nữa.

Cái được gọi là may mắn thường lại là kết quả của hoạt động truyền thông thành công.

Nói đúng điều cần nói, với đúng người cần nghe, vào đúng thời điểm phù hợp. Hay, theo cách gọi của Cơ quan Hàng không và Vũ trụ Hoa Kỳ NASA thì, tìm ra cái cửa sổ trong không gian[18].

Định vị là một hệ thống được tổ chức nhằm tìm ra những cánh cửa sổ trong tâm trí. Nó được xây dựng dựa trên khái niệm rằng truyền thông chỉ có thể diễn ra vào đúng thời điểm và trong hoàn cảnh thích hợp.

Thâm nhập tâm trí con người: con đường dễ đi

Cách dễ dàng để thâm nhập vào tâm trí con người là hãy trở thành kẻ đầu tiên. Bạn có thể chứng minh tính xác thực của nguyên lý này bằng cách tự hỏi mình vài câu đơn giản:

Tên người đầu tiên một mình bay qua Bắc Đại Tây Dương là gì? Charles Linbergh phải không?

Vậy tên người thứ hai bay một mình qua Bắc Đại Tây Dương là gì?

Không dễ trả lời, phải không?

Tên người đầu tiên đặt chân lên Mặt Trăng là gì? Dĩ nhiên là Neil Armstrong.

Vậy, còn tên của người thứ hai?

Tên ngọn núi cao nhất thế giới là gì? Ngọn Everest trên dãy Himalaya phải không?

Tên ngọn núi cao thứ hai thế giới?

Tên người yêu đầu tiên của bạn là gì?

Còn người yêu thứ hai?

Người đầu tiên, ngọn núi đầu tiên, công ty đầu tiên chiếm giữ vị trí trong tâm trí sẽ rất khó bị xóa bỏ.

Phim ảnh có Kodak. Máy tính có IBM. Máy photocopy có Xerox. Dịch vụ thuê xe hơi có Hertz. Đồ uống từ cola có Coca. Đồ điện tử có General Electric.

Để "gắn chặt thông điệp của bạn vào tâm trí khách hàng", điều đầu tiên bạn cần không phải là bản thân thông điệp mà là tâm trí khách hàng. Một tâm trí sạch trơn, chưa từng in dấu thương hiệu nào khác.

Thực ra, điều gì đúng với thương trường thì cũng đúng với tự nhiên.

Các nhà động vật học dùng thuật ngữ "imprinting" (in dấu) để miêu tả lần tiếp xúc đầu tiên giữa con thú non và mẹ của nó. Chỉ cần vài giây là thú con có thể ghi nhớ được nhân dạng của mẹ nó.

Có thể bạn nghĩ rằng vịt nào chẳng giống nhau. Nhưng ngay cả những chú vịt con một ngày tuổi vẫn luôn nhận ra mẹ chúng, dù bạn có xáo trộn cả đàn với nhau.

Dĩ nhiên, vẫn có ngoại lệ. Nếu quá trình "in dấu" bị cắt ngang khi thay thế vịt mẹ bằng một con chó hoặc một con mèo hay thậm chí là một người, thì vịt con sẽ xem kẻ thay thế này là mẹ, bất kể mọi khác biệt giữa nó và kẻ ấy.

Hiện tượng tương tự cũng xuất hiện trong tình yêu. Dù con người kén chọn hơn vịt, nhưng họ không chọn lựa kỹ lưỡng như bạn tưởng.

Ở đây, yếu tố quyết định chính là khả năng tiếp nhận. Hai người phải gặp gỡ trong một hoàn cảnh mà cả hai cùng đang cởi mở trước tình yêu. Cả hai đều phải có những cửa sổ đang mở. Tức là, không người nào trong hai người đang yêu say đắm người khác.

Hôn nhân, một định chế của con người, phụ thuộc vào khái niệm người đầu tiên thì tốt hơn là người tốt nhất. Trên thương trường cũng vậy.

Nếu muốn thành công trên tình trường hay thương trường, bạn sẽ phải hiểu rõ tầm quan trọng của việc trở thành người đầu tiên bước vào tâm trí bạn đời/khách hàng.

Bạn kiến tạo sự trung thành với thương hiệu trong siêu thị như thế nào thì bạn cũng kiến tạo sự trung thành ở người bạn đời trong hôn nhân như thế ấy. Bạn đến đó trước, rồi sau đó hãy cẩn thận đừng để họ có bất kỳ lý do gì mà thay đổi bạn.

Thâm nhập tâm trí con người: con đường khó đi

Sẽ thế nào nếu tên bạn không phải là Charles, Neil, Kleenex hay Hertz? Sẽ thế nào nếu có ai đó bước vào tâm trí khách hàng tiềm năng trước bạn?

Trở thành kẻ thứ hai sẽ khiến bạn khó bước vào tâm trí người khác. Vị trí thứ hai là không ở đâu cả.

Tên của cuốn sách bán chạy nhất từng được xuất bản (đồng thời là cuốn đầu tiên được in bằng công nghệ in typo) là gì? Dĩ nhiên, đó là *Kinh Thánh*.

Thế còn cuốn sách bán chạy thứ hai là gì? Ai mà biết chứ!

New York là thành phố sở hữu cảng hàng hóa lớn nhất ở Mỹ. Còn cảng lớn thứ hai là cảng nào? Bạn có tin rằng đó là Hampton Roads của bang Virginia không? Đúng là nó đấy.

Ai là người thứ hai một mình bay qua Bắc Đại Tây Dương? (Amelia Earhart không phải là người thứ hai bay một mình qua Bắc Đại Tây Dương đâu, bà ấy là người phụ nữ đầu tiên bay qua đó. Vậy ai là người phụ nữ thứ hai?)

Nếu không phải là người đầu tiên lọt được vào tâm trí khách hàng (về mặt cá nhân, chính trị hay tổ chức), thì bạn đang gặp khó khăn về định vị.

Trong một trận đấu về thể lực, lợi thế luôn nghiêng về chú ngựa chạy nhanh nhất, đội chơi mạnh nhất và cầu thủ giỏi nhất. Nhà báo Damon Runyan từng nói: “Đường đua không phải lúc nào cũng thuộc về kẻ nhanh, trận đấu không phải lúc nào cũng thiên về kẻ mạnh, nhưng cứ phải đặt cược theo hướng đó”.

Nhưng điều đó lại không áp dụng được trong một cuộc đấu về tâm trí, nơi lợi thế thuộc về người đầu tiên, sản phẩm đầu tiên, vị chính khách đầu tiên lọt được vào trong tâm trí đối tượng tiềm năng.

Trong quảng cáo, sản phẩm đầu tiên thiết lập được vị trí trong tâm trí sẽ giành được lợi thế cực kỳ to lớn, như Xerox, Polaroid, Bubble Yum, v.v…

Trong quảng cáo, chiến lược tốt nhất là có được sản phẩm tốt nhất. Nhưng sẽ còn tốt hơn nữa nếu đó là sản phẩm đầu tiên.

Tình yêu thứ hai có thể tuyệt vời, nhưng không ai buồn quan tâm xem ai là người thứ hai một mình bay vượt Bắc Đại Tây Dương, cho dù phi công thứ hai có thể giỏi hơn cả phi công đầu tiên.

Có những chiến lược định vị giúp giải quyết vấn đề về vị trí thứ hai, thứ ba, hay thậm chí là thứ 203 nữa. (Xem chương 8, “Tái định vị cuộc cạnh tranh”.

Nhưng trước hết, bạn phải chắc chắn là không còn vị trí nào cho mình tiến vào đầu tiên nữa.

Thà làm một chú cá lớn trong một cái ao nhỏ (sau đó tăng dần kích cỡ cái ao lên) còn hơn là một chú cá nhỏ trong một cái ao lớn.

Bài học của ngành quảng cáo

Ngành quảng cáo học bài học "đầu tiên" một cách khó khăn. Thị trường chứng khoán thập niên 1920 ra sao thì ngành quảng cáo thập niên 1960 cũng giống hệt như vậy. Những năm sáu mươi sôi động, người ta gọi nó thế.

Khi ấy, những năm tháng "gì cũng chơi" đầy hào hứng của thập niên 1960 cũng là cuộc vui hết mình của tiếp thị.

Trong cuộc vui này, tất cả mọi người cùng "nhào vô" tham gia. Không ai mảy may nghĩ đến thất bại. Nhờ phép màu của đồng tiền và có đủ nhân tài, nhiều công ty chắc mẩm rằng bất cứ chương trình tiếp thị nào của họ ắt cũng thành công.

Nhưng giờ đây chỉ còn lại những tàn dư của cuộc đại yến ấy. Nhãn hiệu vải giả da Corfam của DuPont, bia của Gablinger, máy bay Convair 880, kem đánh răng Votem, nước tẩy rửa Handy Andy.

Thế giới sẽ không bao giờ như trước nữa, và ngành quảng cáo cũng vậy.

Như lời phát biểu gần đây của giám đốc một công ty sản xuất hàng tiêu dùng tầm cỡ: "Số lượng các thương hiệu được giới thiệu thành công trên thị trường toàn quốc trong hai năm qua chưa đếm hết mười đầu ngón tay."

Nguyên nhân không phải vì các doanh nghiệp không chịu nỗ lực. Hiện nay siêu thị nào cũng chất đầy các nhãn hiệu "thành công nửa vời". Các nhà sản xuất của đống hàng ăn theo này cứ nuôi hy vọng rằng một ngày nào đó họ có thể triển khai được một chiến dịch quảng cáo xuất sắc, có thể đưa sản phẩm của họ vào nhóm dẫn đầu.

Trong lúc chờ đợi, họ đành vật vờ với những coupon[19], những chương trình giảm giá, những kệ trưng bày hàng khuyến mại. Nhưng lợi nhuận đâu chẳng thấy, mà cái chiến dịch quảng cáo "thần thánh" kia, dẫu nó có xuất hiện đi chăng nữa, thì cũng khó lòng đảo ngược được tình thế.

Chả trách các vị quản lý lại tỏ ra hoài nghi mỗi khi nhắc đến chủ đề về quảng cáo. Thay vì tìm phương thức mới để phát huy hiệu quả của quảng cáo, họ lại

nghĩ ra những kế hoạch cắt giảm chi phí cho hoạt động quảng cáo đang thực hiện. Bạn hãy để ý tới sự lên ngôi của các phòng quảng cáo nội bộ, các hãng môi giới truyền thông, các giao dịch quảng cáo đổi hàng[20] mà xem.

Chỉ thế là đã đủ khiến người làm quảng cáo phải ra đường đứng rồi.

Tình trạng hỗn loạn của thị trường phản ánh thực tế rằng quảng cáo không còn hoạt động giống như xưa nữa. Nhưng khó mà xóa bỏ được lề thói cũ. Những người không muốn thay đổi sẽ nói rằng: “Không lý gì mà quảng cáo không hiệu quả cả, miễn là phải có sản phẩm tốt, kế hoạch tốt và nội dung quảng cáo sáng tạo.”

Song họ đã bỏ qua một nguyên nhân quan trọng và rất hiển nhiên, đó là bản thân thị trường. Tình trạng nhiễu tạp trên thị trường ngày nay đã cao quá mức chịu đựng rồi.

Những thông điệp thực hiện theo đường lối cũ không có hy vọng thành công trong xã hội quá tải thông tin ngày nay.

Để tìm hiểu con đường dẫn chúng ta tới tình hình hiện tại, ta hãy cùng nhìn lại một chút về lịch sử truyền thông trong giai đoạn gần đây.

Kỷ nguyên sản phẩm

Trong những năm 1950, quảng cáo đang ở vào kỷ nguyên sản phẩm. Xét trên nhiều bình diện khác nhau, đó là những “ngày xưa huy hoàng” khi mà tất cả những gì bạn cần chỉ là một sản phẩm “cải tiến tốt hơn” và một chút tiền để quảng bá cho nó.

Lúc này, giới quảng cáo chỉ quan tâm tới hai thứ: đặc điểm của sản phẩm và lợi ích của khách hàng. Họ tìm kiếm thứ mà Rosser Reeves[21] gọi là “Lợi điểm bán hàng độc nhất.”

Tuy nhiên, về cuối thập niên này, công nghệ bắt đầu ngóc cái đầu xấu xí của nó dậy, khiến cho việc thiết lập “lợi điểm bán hàng độc nhất” càng lúc càng khó khăn hơn.

Kỷ nguyên sản phẩm chấm dứt cùng với “cuộc đổ bộ” ồ ạt của hàng loạt các sản phẩm na ná nhau vào thị trường. Chẳng mấy chốc, sản phẩm “cải tiến tốt hơn” của bạn bị hai sản phẩm khác “theo đuôi”, cả hai đều tự cho mình tốt hơn sản phẩm đầu tiên.

Cuộc cạnh tranh ngày càng dữ dội và không phải lúc nào cũng giữ được sự

trung thực. Tình hình tồi tệ đến nỗi có người nghe thấy một vị quản lý sản phẩm ca thán rằng: “Cậu không biết sao? Năm ngoái, khi bí quá, chúng tớ đặt đại cụm từ ‘mới và cải tiến’ lên bao bì. Năm nay, mấy ông nghiên cứu thực sự cải tiến sản phẩm thì chúng tớ không biết phải nói gì nữa.”

Ngày nay, Ủy ban Thương mại Liên bang thường nghiêm ngặt bác bỏ những ngôn từ quảng cáo theo kiểu “mới và cải tiến”, trừ phi doanh nghiệp có thể chứng minh được rằng sản phẩm của họ là “mới và cải tiến” thực sự.

Kỷ nguyên hình ảnh

Giai đoạn tiếp theo là kỷ nguyên hình ảnh. Các doanh nghiệp thành công nhận ra rằng: Để bán được hàng, danh tiếng hay hình ảnh quan trọng hơn nhiều so với bất kỳ đặc tính cụ thể nào của sản phẩm.

Kiến trúc sư của kỷ nguyên hình ảnh là David Ogilvy. Trong bài phát biểu nổi tiếng về đề tài này, ông nói: “Mỗi quảng cáo là một sự đầu tư dài hạn cho hình ảnh thương hiệu”. Và ông đã chứng minh tính xác thực trong các ý tưởng của mình bằng những chiến dịch quảng cáo thành công cho hãng áo sơ mi Hathaway, Rolls-Royce, Schweppes cùng nhiều thương hiệu khác.

Nhưng nếu như kỷ nguyên sản phẩm bị các sản phẩm na ná nhau giết chết, thì kỷ nguyên hình ảnh lại bị các công ty na ná nhau kết liễu. Vì công ty nào cũng muốn thiết lập danh tiếng cho mình nên mức độ nhiễu thông tin tăng cao đến mức chỉ còn vài công ty có thể vượt qua được.

Nhưng trong số những công ty thành công thì đa phần đều thành công nhờ đạt được những thành tựu kỹ thuật ngoạn mục chứ không phải nhờ giỏi quảng cáo, chẳng hạn như Xerox và Polaroid.

Kỷ nguyên định vị

Ngày nay, quảng cáo rõ ràng đã bước sang một kỷ nguyên mới. Một kỷ nguyên mà trong đó sự sáng tạo không còn là chìa khóa mở cánh cửa thành công nữa.

Bầu không khí hào hứng và những cuộc chơi của những năm 1960 và 1970 đã nhường chỗ cho hiện thực nghiệt ngã của thập niên 1980.

Để thành công trong xã hội quá tải truyền thông, doanh nghiệp phải tạo được một vị trí trong tâm trí khách hàng tiềm năng. Một vị trí có tính đến điểm mạnh điểm yếu của cả doanh nghiệp lẫn các đối thủ của họ.

Ngành quảng cáo đang tiến vào một kỷ nguyên trong đó chiến lược là con át chủ bài. Trong kỷ nguyên định vị, sáng tạo hay khám phá ra điều gì đó mới mẻ là chưa đủ, thậm chí cũng chẳng cần thiết. Quan trọng nhất là bạn phải là người đầu tiên lọt được vào tâm trí khách hàng tiềm năng.

IBM không phát minh ra máy tính mà là Sperry-Rand. Nhưng IBM lại là công ty đầu tiên tạo ra một vị trí về máy tính trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Khám phá của Amerigo

Chirstopher Columbus chính là Sperry-Rand ở thế kỷ XV.

Học sinh nào cũng biết rằng người khám phá ra châu Mỹ nhận được phần thưởng không tương xứng với công lao của mình. Christopher Columbus đã mắc phải sai lầm khi chiến thắng mà không ca khúc khải hoàn.

Nhưng Amerigo Vespucci thì khác. Là IBM của thế kỉ XV, Amerigo biết về châu Mỹ sau Christopher năm năm. Nhưng ông đã làm đúng hai việc.

Thứ nhất, Amerigo định vị Tân Thế Giới là một lục địa riêng biệt, hoàn toàn tách biệt với châu Á. Quan điểm này đã làm dấy lên một cuộc cách mạng trong ngành địa lý thời đó.

Thứ hai, Amerigo viết rất nhiều về những khám phá và giả thuyết riêng của mình, đặc biệt là năm lá thư ông viết về hành trình thứ ba của mình. Một trong năm lá thư đó (là bức Mundus Novus) đã được dịch ra hơn 40 ngôn ngữ khác nhau trong 25 năm.

Trước khi Amerigo mất, triều đình Tây Ban Nha đã trao cho ông tư cách công dân Tây Ban Nha và một vị trí cao cấp trong chính quyền.

Kết quả là, người châu Âu vinh danh Amerigo Vespucci là người tìm ra châu Mỹ và lấy tên ông đặt cho lục địa này.

Còn Christopher Columbus thì chết trong tù[(22)].

Khám phá của Michelob

Nếu những nhà viết quảng cáo vĩ đại ngày xưa sống lại và thấy các chiến dịch quảng cáo thời nay, hẳn họ sẽ muốn chết đi lần nữa.

Ví dụ như bia. Trước đây, các nhà viết quảng cáo bia xem xét rất kỹ sản phẩm để tìm cơ sở xây dựng nội dung quảng cáo. Họ tìm kiếm các đặc điểm như “bia

tươi” Piels hay “bia ủ lạnh” Ballantine.

Thậm chí họ còn tìm tòi những từ ngữ phù hợp nhất để vẽ nên hình ảnh về chất lượng, hương vị và khẩu vị như:

“Nụ hôn từ hoa bia.”

“Từ miền đất của những dòng sông xanh màu trời.”

“Lâng lâng trong men bia nhẹ hảo hạng.”

Nhưng ngày nay, chất thơ trong quảng cáo cũng đã chết như sự lãng mạn trong thơ ca.

Một trong những quảng cáo thành công nhất trong giai đoạn gần đây là chiến dịch cho bia Michelob, một thường hiệu được ra mắt với một chiến dịch nên thơ như tấm biển báo dừng. Và rất hiệu quả.

Khẩu hiệu “Thượng hạng là Michelob” đã định vị thương hiệu này thành dòng bia cao cấp sản xuất tại Mỹ. Chỉ trong vòng vài năm, Michelob đã trở thành một trong những thương hiệu bia bán chạy nhất ở Mỹ, với giá bán cũng “thượng hạng” không kém.

Có phải Michelob là thương hiệu bia nội giá cao đầu tiên? Dĩ nhiên không phải. Nhưng họ là hãng bia đầu tiên xác định vị trí đó trong tâm trí người uống bia.

Khám phá của Miller

Hãy để ý xem chất thơ trong khẩu hiệu nổi tiếng của bia Schlitz đã che mất định vị bằng cách nào.

“Lâng lâng trong men bia nhẹ hảo hạng.”

Liệu có thực khách nào ở các quán rượu thịt nướng lại tin rằng bia Schlitz nhẹ hơn Budweiser hay Pabst không? Không, đem khẩu hiệu này ra trước dân nghiền bia thì cũng chẳng khác gì mang đàn đi gảy tai trâu cả.

Trong khi đó, chắc hẳn Miller Brewing Company đã tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu họ thật sự định vị bia của mình là “bia nhẹ”?

Và thế là Miller cho ra mắt nhãn hiệu bia “Lite”. Chuyện gì xảy ra sau đó thì ai cũng biết cả rồi. Thành công vang dội của họ đã kéo theo hàng loạt những nhãn hiệu ăn theo. Mỉa mai thay, trong đó lại có cả Schilitz Light. (Có lẽ loại này sẽ được quảng bá là: “Lâng lâng trong men bia nhẹ - rất nhẹ”.)

Đối với nhiều người hay sản phẩm ngày nay, có một cách hữu hiệu là quan sát động thái của đối thủ, sau đó loại bỏ đi chất thơ hay sự sáng tạo vốn đã trở thành rào cản khiến thông điệp không thể tiếp cận tâm trí khách hàng tiềm năng. Sau khi đã xây dựng được một thông điệp thuần túy và giản lược tối đa, bạn mới có thể thâm nhập tâm trí người tiêu dùng.

Chẳng hạn, một loại bia nhập khẩu nọ đã đưa ra chiến lược định vị rõ ràng đến mức các nhà viết quảng cáo bia truyền thống sẽ khó lòng công nhận nó là "quảng cáo":

"Bạn đã biết đến loại bia Đức nổi tiếng nhất ở Mỹ. Giờ hãy thử loại bia Đức nổi tiếng nhất ở Đức." Đây là cách định vị hiệu quả của thương hiệu bia Beck trước đối thủ Lowenbrau.

Quảng cáo như trên đã khiến thương hiệu bia Beck nổi như cồn ở Mỹ. Doanh thu của họ tăng hàng năm. Còn Lowenbrau thì đành chịu thua trong cuộc chiến này và rút về trở thành thương hiệu bia nội.

Nếu các quảng cáo bia ngày nay khiến giới quảng cáo già nua cảm thấy khó hiểu, vậy họ sẽ nghĩ gì về chiến dịch quảng cáo của hãng hàng không TWA: "Những chiếc máy bay thân rộng duy nhất mà chúng tôi dùng là những chiếc được ưa thích nhất: 747 và L-101." (Tức là không có chiếc DC 10s[(23)] nào.)

Quả là một sự cách biệt lớn cả về ý tưởng lẫn cách thực hiện so với chiến dịch quảng cáo cổ điển của ngành hàng không với khẩu hiệu: "Bay trên những vùng trời thân thiện của Hợp chủng quốc".

Có những chuyện lạ đã và đang xảy ra trong ngành quảng cáo Mỹ. Nó ngày càng bớt lãng mạn nhưng lại hiệu quả hơn.

Những chiếc thang nhỏ xíu trong đầu

Để hiểu rõ hơn thách thức mà thông điệp quảng cáo của bạn phải đối mặt, chúng ta hãy cùng nhau xem kỹ hơn mục tiêu cuối cùng của mọi loại hình truyền thông: tâm trí con người.

Tương tự như bộ nhớ của máy tính, bộ não có vị trí riêng cho mỗi mẩu thông tin mà nó chọn giữ lại. Về mặt hoạt động, bộ não khá giống máy tính.

Nhưng giữa chúng có một khác biệt quan trọng. Máy tính phải chấp nhận hết những gì bạn nhập vào, còn não thì không, thậm chí còn làm ngược lại.

Như một cơ chế phòng vệ trước khối lượng truyền thông ngày nay, não bộ của chúng ta từ chối tiếp nhận những thông tin “không phù hợp”. Nó chỉ nhận những thông tin mới khớp với trạng thái hiện tại của nó và lọc bỏ hết những thông tin khác.

Bạn thấy thứ bạn muốn thấy

Hãy lấy hai bức tranh trừu tượng bất kỳ rồi viết tên Schwartz lên một bức, tên Picasso lên bức còn lại. Sau đó, đưa hai bức tranh này đi xin ý kiến một vài người. Bạn sẽ thấy thứ bạn muốn thấy.

Hãy yêu cầu hai người có quan điểm trái ngược nhau, ví dụ một người theo đảng Dân chủ còn người kia theo đảng Cộng hòa, cùng đọc một bài báo viết về một chủ đề đang gây tranh cãi. Sau đó hỏi từng người xem liệu bài báo có khiến họ thay đổi quan điểm hay không.

Kết quả là, bạn sẽ thấy người theo đảng Dân chủ lấy ra từ bài báo đó những dữ liệu nhằm ủng hộ một quan điểm, còn người theo đảng Cộng hòa cũng lấy ra từ bài báo đó những dữ liệu nhằm ủng hộ quan điểm trái ngược. Hầu như không có thay đổi nào trong tâm trí họ cả. Bạn thấy thứ bạn muốn thấy.

Hãy đổ một chai rượu Gallo vào vỏ chai French Burgundy 50 năm. Sau đó, cẩn thận rót nhẹ nhàng chai rượu “mới” này vào chiếc ly trước mặt một người bạn, rồi mời anh ta nếm thử.

Anh ta sẽ thưởng thức thứ mà anh ta muốn thưởng thức.

Trong các cuộc thử rượu sâm-panh giấu thương hiệu, các nhãn hiệu rượu

California thường được đánh giá cao hơn các nhãn hiệu rượu Pháp. Nếu để lộ thương hiệu, điều này sẽ khó mà xảy ra.

Bạn nếm thứ bạn muốn nếm

Nhưng nếu không thế thì quảng cáo sẽ mất đi vai trò của nó. Nếu một người tiêu dùng hành động theo lý trí hơn là cảm tính thì quảng cáo sẽ không tồn tại. Ít nhất là không tồn tại theo cách như chúng ta thấy bây giờ.

Một mục tiêu lớn của mọi quảng cáo là nâng cao kỳ vọng, là tạo ra ảo tưởng rằng sản phẩm hoặc dịch vụ này sẽ mang lại phép lạ mà bạn mong chờ. Và chúng sẽ làm điều đó chỉ trong nháy mắt.

Tuy nhiên, nếu quảng cáo tạo ra kỳ vọng tiêu cực thì sản phẩm được quảng cáo sẽ gặp rắc rối. Ví dụ, quảng cáo giới thiệu bia Gablinger khiến người ta có cảm tưởng rằng vì nó là một sản phẩm ăn kiêng nên hương vị của nó sẽ rất tệ.

Tất nhiên, quảng cáo đó đã phát huy tác dụng. Người ta uống thử sản phẩm bia này và tin ngay rằng vị bia rất dở. Bạn nếm thứ mà bạn muốn nếm.

Hộp chứa không đủ

Não người không chỉ từ chối tiếp nhận những thông tin không khớp với kiến thức và kinh nghiệm sẵn có, mà nó còn thiếu nhiều kiến thức và kinh nghiệm để đánh giá những thông tin đầu vào.

Trong xã hội quá tải truyền thông của chúng ta, não người là một hộp chứa không đủ. Theo Geogre A. Miller, tiến sĩ tâm lý học tại Đại học Havard, não của một người bình thường không thể xử lý hơn bảy đơn vị thông tin cùng lúc. Đó là lý do tại sao các danh sách cần ghi nhớ lại có bảy con số. Số điện thoại bảy chữ số tại Mỹ, bảy kỳ quan thế giới, bài bảy lá[(24)], Nàng Bạch Tuyết và Bảy chú Lùn.

Giờ bạn hãy thử đề nghị ai đó liệt kê tất cả các thương hiệu mà anh ta nhớ được trong một hạng mục sản phẩm bất kỳ xem sao. Hiếm có ai đưa ra nhiều hơn bảy cái tên - mà đó còn là đối với loại sản phẩm được nhiều người quan tâm. Còn đối với những loại sản phẩm kém thông dụng hơn, một người tiêu dùng bình thường chỉ có thể kể một hai cái tên.

Bạn thử kể ra Mười điều răn của Chúa xem sao. Nếu việc này quá khó, vậy bạn có nhớ bảy dấu hiệu nguy hiểm của bệnh ung thư không? Hay bốn kỵ binh trong sách Khải Huyền?

Theo kết quả một cuộc khảo sát trên báo, trong 100 người dân Mỹ thì có đến 80 người không thể kể ra được tên của bất cứ thành viên nào trong nội các của tổng thống đương nhiệm. Một nhạc sĩ trẻ 24 tuổi nói: “Tôi thậm chí không nhớ ra tên của vị phó tổng thống nữa kia.”

Nếu bộ nhớ trong não chúng ta quá nhỏ đến mức không thể trả lời được những câu hỏi như trên, thì làm sao chúng ta có thể nhớ hết được tất cả các thương hiệu vốn cứ mọc lên như nấm sau mưa?

Cách đây 30 năm, sáu công ty thuốc lá lớn nhất nước Mỹ mang đến cho người hút thuốc ở nước này 17 nhãn hiệu khác nhau. Bây giờ, con số này là 176.

Hội chứng “đa mẫu mã[(25)]” đã xâm nhập vào mọi lĩnh vực ngành nghề, từ ô tô, bia cho đến ống kính phóng. Detroit hiện đang bán khoảng 300 mẫu mã gồm đủ loại kiểu dáng và kích thước khác nhau. Maverick, Monarch, Montego, Monza. Chevrolet Monza hay Mercury Monza? Chúng khiến người mua rối loạn.

Để đối phó với mớ bòng bong trên, con người đã học cách đơn giản hóa mọi thứ.

Khi được hỏi về quá trình phát triển trí tuệ của con cái, các bậc cha mẹ thường không nói về vốn từ vựng, khả năng đọc hiểu, khả năng toán học, ... của con. Câu trả lời điển hình của họ là: “Cháu nó đang học lớp 7.”

Thông thường, con người có khả năng nhớ những khái niệm định vị tốt hơn tên gọi. Một người bị tổn thương não có thể nhận ra cô “con gái cả” dù ông không thể nhớ được tên cô ấy.

Cách xếp hạng này không chỉ là một phương thức tổ chức thuận tiện mà còn vô cùng cần thiết để giúp con người tránh bị choáng ngợp trước cuộc sống phức tạp.

Thang sản phẩm

Để đối phó với sự bùng nổ sản phẩm, con người đã học cách xếp hạng sản phẩm và thương hiệu trong tâm trí. Để hình dung rõ hơn, ta hãy nghĩ đến một loạt chiếc thang xuất hiện trong đầu. Trên từng nấc thang là một thương hiệu. Mỗi chiếc thang lại tượng trưng cho một loại sản phẩm.

Một số thang có nhiều nấc (ở đây bảy đã là nhiều rồi). Một số chiếc khác thì có ít hơn hoặc không có nấc nào.

Nếu muốn tăng thị phần kinh doanh hiện tại, một doanh nghiệp phải đánh bật được thương hiệu được xếp hạng bên trên mình (đây thường là một nhiệm vụ bất khả thi!), hay bằng cách nào đó gắn thương hiệu của mình vào vị trí của đối thủ.

Ấy thế nhưng vẫn có quá nhiều công ty lao đầu vào thực hiện các chương trình tiếp thị và quảng cáo vô tư như thể đối thủ cạnh tranh không có chỗ nào đứng cả. Họ quảng cáo trong môi trường chân không để rồi thất vọng khi thông điệp của mình không được đón nhận.

Trèo lên nấc thang cao hơn là một việc cực kỳ khó khăn nếu các thương hiệu bên trên đã có được chỗ đứng vững chắc và phía doanh nghiệp cũng không dùng thêm công cụ đòn bẩy hay chiến lược định vị nào.

Khi muốn ra mắt một hạng mục sản phẩm mới, đơn vị quảng cáo cũng đồng thời phải mang theo cả một chiếc thang mới. Việc này cũng không dễ, nhất là khi hạng mục sản phẩm mới không được định vị đối lập với hạng mục sản phẩm cũ. Bởi lẽ, tâm trí con người không có chỗ trống cho cái mới lạ, trừ phi nó có liên hệ tới cái cũ.

Đó là lý do tại sao khi bạn có một sản phẩm thực sự mới, bạn nên thông báo cho khách hàng tiềm năng rằng sản phẩm đó không phải là các sản phẩm đang lưu hành trên thị trường thay vì cứ cố giải thích rằng sản phẩm mới đó là như thế nào.

Ví dụ, chiếc xe hơi đầu tiên được gọi là xe "không ngựa kéo", tên gọi này giúp công chúng xác định được vị trí của khái niệm này bên cạnh phương thức vận chuyển đương thời.

Những từ như cá cược "ngoài đường đua", xăng "không chì", hay lốp «không săm» đều là ví dụ minh họa cho cách định vị khái niệm mới bên cạnh khái niệm cũ.

Vị trí đối lập

Trên thị trường này, vị trí của đối thủ cũng quan trọng không kém so với vị trí của bạn. Đôi khi nó còn quan trọng hơn. Một trong những thành công đầu tiên trong kỷ nguyên định vị là chiến dịch quảng cáo lừng danh của Avis.

Chiến dịch của Avis sẽ đi vào lịch sử ngành quảng cáo như một trường hợp kinh điển về cách tạo nên vị trí "đối lập", mà trong trường hợp của Avis là vị trí đối lập với thương hiệu dẫn đầu thị trường.

"Avis chỉ là hãng cho thuê xếp thứ hai, vậy thì bạn chọn chúng tôi làm gì? Vì

chúng tôi nỗ lực hơn.”

Avis hoạt động thua lỗ suốt 13 năm trời. Nhưng ngay khi Avis bắt đầu chấp nhận vị trí thứ hai, thì họ bắt đầu thu về lợi nhuận.

Năm đầu tiên Avis kiếm được 1,2 triệu đô-la. Năm thứ hai 2,6 triệu đô-la. Năm thứ ba 5 triệu đô la. Sau đó, công ty được bán lại cho tập đoàn ITT.

Lý do khiến Avis kiếm được lợi nhuận đáng kể như vậy là vì họ đã công nhận vị trí của hãng đối thủ Hertz và không tìm cách tấn công trực diện.

Để hiểu rõ hơn lý do tại sao chiến dịch quảng cáo của Avis lại thành công rực rỡ như vậy, chúng ta hãy nghiên cứu kỹ hơn tâm trí khách hàng tiềm năng và tưởng tượng rằng có một cái thang sản phẩm gắn nhãn «cho thuê xe hơi”.

Trên mỗi bậc của chiếc thang ấy là một thương hiệu. Hertz ở bậc cao nhất. Avis ở bậc thứ hai. National ở bậc thứ ba.

Nhiều người trong giới tiếp thị đã hiểu sai câu chuyện của Avis. Họ tưởng rằng công ty này thành công vì họ nỗ lực hơn.

Hoàn toàn không phải vậy. Avis thành công vì họ biết liên hệ thương hiệu của mình với Hertz. (Nếu nỗ lực là bí quyết thành công thì hẳn Harold Stassen[(26)] đã làm tổng thống nước Mỹ tới mấy lần rồi.)

Trong câu chuyện này có một tình tiết cho thấy ngành quảng cáo đã dần dần chấp nhận lối quảng cáo so sánh. Ban đầu, tờ tạp chí *Times* đã phê phán câu “Chúng tôi nỗ lực hơn” vì họ cho rằng câu này thể hiện tâm lý cạnh tranh quá mức đối với Hertz. Các tạp chí khác cũng lên tiếng phản đối.

Thế là chuyên viên quản lý quảng cáo đâm ra hoảng sợ và đành chuyển khẩu hiệu trên thành “Chúng tôi nỗ lực đến cực thân”. (Từ ngữ thô thiển có lẽ ít mang tính công kích hơn từ ngữ hàm ý so sánh.)

Chỉ sau khi chiến dịch quảng cáo này ngưng lại thì tờ Times mới thay đổi quan niệm và chấp nhận phiên bản quảng cáo đầu tiên. (Vị chuyên viên quản lý quảng cáo kia thì bị sa thải.)

Thiết lập vị trí “đối lập” là một mẹo định vị điển hình. Nếu một doanh nghiệp không phải là kẻ đầu tiên thì họ phải là kẻ đầu tiên chiếm giữ vị trí số hai. Đây là một nhiệm vụ rất gian nan.

Nhưng vẫn có thể làm được. Điều mà Avis đang làm trong lĩnh vực cho thuê xe hơi cũng là điều mà Burger King đang làm trong lĩnh vực đồ ăn nhanh hay Honeywell trong ngành máy tính.

Vị trí “Không phải cola”

Một chiến lược định vị điển hình khác là nhẹ nhàng bò lên một chiếc thang đã bị kẻ khác chiếm giữ, như cách làm của 7-Up. Phải hiểu được tỉ lệ nhận biết thương hiệu của Coke và Pepsi lớn tới mức độ nào ta mới thấy hết sự xuất sắc của ý tưởng này. Hầu như cứ trong ba chai nước giải khát được tiêu thụ ở Mỹ, thì có đến hai chai là đồ uống chứa cola.

Bằng cách liên hệ sản phẩm của mình với những thứ đã có sẵn trong đầu khách hàng tiềm năng, vị trí “không phải cola” đã xác lập 7-Up là thức uống thay thế cola. (Ba bậc trên chiếc thang cola có thể hình dung như sau: Thứ nhất, Coca-Cola. Thứ hai, Pepsi. Và thứ ba, 7-Up.)

Với vị trí “không phải cola”, doanh số của 7-Up thực sự tăng vọt. Kể từ năm 1968 khi công khai sản phẩm “không phải cola”, doanh thu sau thuế hằng năm của Seven-Up Company đã tăng từ 87,7 triệu đô-la lên hơn 190 triệu đô-la. Ngày nay, 7-Up là nhà cung cấp nước ngọt không cồn lớn thứ ba thế giới.

Để chứng minh tính phổ biến của khái niệm định vị, Công ty Truyền thông McCormick Communications đã mua lại đài phát thanh vô danh WLKW chuyên phát nhạc nhẹ ở Providence (Rhode Island) và đưa nó trở thành thương hiệu số một thị trường. Khẩu hiệu của họ là: WLKW, đài không nhạc rock.

Để tìm ra một vị trí độc đáo trong tâm trí khách hàng, hãy bỏ qua cái logic thông thường. Logic thông thường nói rằng bạn phải đi tìm ý tưởng bên trong bạn hay sản phẩm.

Không phải vậy. Bạn cần phải nhìn vào tâm trí của khách hàng tiềm năng.

Bạn sẽ không thể tìm ra ý tưởng “không phải cola” bên trong một lon 7-Up đâu. Bạn tìm thấy nó trong tâm trí của người uống cola kìa!

Bẫy “mau quên”

Yếu tố quan trọng nhất để định vị thành công là sự nhất quán. Bạn phải trước sau như một từ năm này qua năm khác.

Nhưng thói thường, nhiều công ty sau khi đã thực hiện một cuộc “đảo chính” định vị xuất sắc lại rơi vào cái mà chúng tôi gọi là cái bẫy mau quên.

Họ đã quên mất điều gì đã khiến họ thành công.

Không lâu sau khi được bán cho tập đoàn ITT, Avis cho rằng họ không bằng lòng với vị trí số hai nữa. Vậy là họ chạy một chiến dịch quảng cáo tuyên bố: “Avis sẽ trở thành số một.”

Đó là lối quảng cáo cho các tham vọng của bản thân. Thật là một việc làm sai lầm cả về mặt tâm lý lẫn chiến lược.

Avis không sinh ra để làm số một, trừ phi họ tìm ra và khai thác được một nhược điểm của Hertz.

Thêm vào đó, chiến dịch quảng cáo trước đó không chỉ kết nối Avis số 2 và Hertz số 1 trên chiếc thang sản phẩm trong tâm trí khách hàng, mà còn lợi dụng được lòng trắc ẩn tự nhiên của con người dành cho kẻ thua trận.

Vì vậy, chiến dịch mới của Avis thành ra chỉ là một chiêu quảng cáo khoe khoang lố bịch.

Thực ra trong suốt 20 năm qua, Avis đã chạy nhiều chiến dịch quảng cáo khác nhau, như "Thầy phù thủy Avis" hay "Bạn không phải chạy qua các sân bay."

Nhưng khi nhắc đến Avis, điều gì xuất hiện trước tiên trong đầu bạn?

Dĩ nhiên là câu: "Avis chỉ đứng thứ hai..." Nhưng suốt những năm vừa qua, Avis đã một hai lờ đi khái niệm duy nhất mà nó có được trong tâm trí khách hàng. Một ngày nào đó, khi National vượt qua doanh thu của Avis, Avis mới hiểu hết giá trị của khái niệm "xếp thứ hai" mà nó đã đánh mất.

Ngày nay, nếu muốn thành công, bạn không thể phớt lờ vị trí của đối thủ cũng như không thể ra khỏi vị trí của mình. Theo câu nói bất hủ của nữ nhà văn Joan Didion thì: "Hãy chơi ván bài đã được chia."

Một nhà quảng cáo khác cũng rơi vào cái bẫy mau quên là 7-Up. Nhờ vào chiến dịch "Không phải cola", doanh nghiệp này đã định vị thành công 7-Up thành thức uống thay thế Coke và Pepsi. Nhưng, chiến dịch sau đó của họ lại tuyên bố rằng, "Nước Mỹ đang chuyển sang 7-Up."

Nước Mỹ đâu có làm vậy! 7-Up chỉ đang quảng cáo cho cái khát vọng của riêng họ mà thôi. Về mặt ý tưởng thì điều đó giống hệt như chiến dịch "Avis sẽ trở thành số 1".

Và cả hai chiến dịch đều kém hiệu quả như nhau.

Từ đây bạn không thể tới đó được

Chuyện xưa kể rằng, có vị du khách nọ hỏi một bác nông dân đường đến thị trấn gần đó.

Bác nông dân trả lời: “Anh đi xuôi theo đường cái khoảng một dặm, tới ngã ba thì rẽ trái. Không, không phải.”

Bác chỉ đường lại: “Anh quay lại, đi khoảng nửa dặm thì gặp biển báo dừng, tới đó thì rẽ phải. Không, thế cũng không được.” Sau khi im lặng một lúc lâu, bác ta nhìn vị khách đang bối rối và nói: “Con trai, con biết gì không? Từ đây con không thể đi đến đó được.”

Câu chuyện trên tình cờ lại giống với số phận của nhiều người, nhiều chính trị gia và nhiều sản phẩm hiện nay. Họ lại tình cờ đang ở một vị trí mà “từ đây không thể đến đó được.”

Nước Mỹ sẽ không chuyển sang dùng 7-Up. Avis sẽ không thể trở thành số một. Dẫu có ngồi ước ao hay thực hiện những chiến dịch quảng cáo khổng lồ cũng không thể biến điều đó trở thành sự thực được.

Tinh thần “Làm được” bướng bỉnh

Xét theo nhiều góc độ, kinh nghiệm ở Việt Nam là ví dụ điển hình cho tinh thần “làm được” của người Mỹ. Nếu nỗ lực thì bạn có thể làm được bất cứ điều gì. Tuy nhiên, dù chúng ta có nỗ lực tới đâu, dù có đổ bao nhiêu tiền của vào đó, thì vẫn không thể dùng lực lượng bên ngoài để giải quyết vấn đề ở Việt Nam.

Từ đây chúng ta không thể đến đó được.

Bất chấp hàng trăm ví dụ như trường hợp Việt Nam, chúng ta vẫn đang sống trong môi trường tràn đầy tinh thần “làm được”. Tuy vậy, vẫn có nhiều thứ bất khả, dù bạn có cố gắng đến mấy đi nữa.

Ta hãy lấy ví dụ về trường hợp một vị phó giám đốc 55 tuổi không bao giờ vươn tới được vị trí cao nhất trong công ty. Khi vị Tổng giám đốc về hưu ở tuổi 65, ban giám đốc sẽ bổ nhiệm một người 48 tuổi kế nhiệm.

Vị phó giám đốc 55 tuổi đã ở vào vị trí “quá đát” so với vị trí tổng giám đốc. Để có cơ hội thăng chức, ông ta phải trẻ hơn người đương nhiệm ít nhất 10 tuổi.

Trong cuộc chiến tranh giành tâm trí khách hàng, chuyện tương tự cũng xảy ra với những sản phẩm bị “quá đát”.

Ngày nay, một công ty có thể có một sản phẩm hoàn hảo, đội ngũ bán hàng xuất sắc, chiến dịch quảng cáo tuyệt vời nhưng họ vẫn thất bại thảm hại nếu họ ở vào vị trí “từ đây không thể đến đó được”. Dù họ sẵn sàng chi ra hàng triệu đô-la cũng vậy.

Ví dụ điển hình nhất ở đây chính là câu chuyện của RCA trong ngành máy tính.

Tai họa báo trước[27]

Vào năm 1969, chúng tôi viết một bài báo có tựa đề “Định vị là xu hướng trên thị trường có nhiều thương hiệu na ná nhau hiện nay” cho tạp chí *Industrial Marketing*, trong đó có nêu RCA làm một trong những ví dụ chính. Đây là bài báo nói thẳng nói thật, không kiêng dè mà chỉ mặt điểm tên và đưa ra những dự đoán dựa trên các nguyên tắc định vị. (Đó cũng là lần đầu tiên từ “định vị” được dùng để miêu tả quá trình đối phó với đối thủ lớn hơn, vững vàng hơn và chiếm được chỗ lớn hơn trong tâm trí khách hàng.)

Đặc biệt, một dự đoán trong đó về sau đã trở thành hiện thực. Về lĩnh vực máy tính, chúng tôi viết: “Không công ty nào còn hy vọng đối đầu trực tiếp với vị trí mà IBM đã thiết lập nữa.”

Từ khóa trong câu trên dĩ nhiên là từ “đối đầu trực tiếp”. Tuy có thể cạnh tranh thành công với thương hiệu dẫn đầu thị trường (bài báo có đưa ra một số phương pháp), nhưng theo nguyên tắc định vị, không thể cạnh tranh bằng phương pháp “đối đầu”.

Vào thời điểm năm 1969, luận điểm này đã khiến nhiều người sửng sốt. Chúng tôi là ai mà dám khẳng định một công ty lớn mạnh, có hàng tỷ đô-la như RCA lại không thể thực hiện khát vọng của họ trong ngành máy tính?

Và thế là sang năm 1970, RCA đã dốc toàn bộ sức lực. Câu chuyện phi thường này xuất hiện trên nhiều trang báo kinh doanh:

“RCA tổng tấn công đối thủ số một” là dòng tít của một bài trên tờ *Business Week* số ra ngày 19 tháng 9 năm 1970.

“RCA đối đầu trực diện với IBM” là một dòng tít khác trên tờ *Fortune* số ra vào tháng 10 năm 1970.

“Tham vọng của RCA là tấn công trực tiếp IBM” là một dòng tít do tờ *Advertising Age* đăng tải vào ngày 16 tháng 10 năm 1970.

Và để đảm bảo không có ai hiểu sai ý định của công ty, Robert W. Sarnoff, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của RCA, dự đoán RCA sẽ nắm chắc “vị trí số hai” trong ngành công nghiệp máy tính vào cuối năm 1970. Khi nhấn mạnh rằng công ty của ông đã đầu tư “để phát triển một vị thế vững chãi trong ngành máy tính nhiều hơn rất nhiều so với các khoản đầu tư của chúng tôi vào bất kỳ dự án kinh doanh nào trước đây”, kể cả tivi màu, ông Sarnoff nói rằng mục tiêu đầu tư là để phát triển một vị thế lợi nhuận bền vững vào đầu thập niên 1970.

Tinh thần “làm được” ra đi

Chưa đầy một năm sau đó, tai họa ập đến. Bài báo đăng trên tờ *Business Week* số ra ngày 25 tháng 9 năm 1971 chạy dòng tít: “Thảm họa 250 triệu đô la rơi xuống RCA”.

Quả là một số tiền lớn. Có người đã tính rằng nếu bạn đem số tiền đó quy đổi thành những tờ bạc giấy mệnh giá 100 đô-la rồi chất chúng lên vỉa hè trong Trung tâm Rockefeller, đống tiền này sẽ cao vượt cửa sổ phòng làm việc của Sarnoff ở tầng 53 của Tòa nhà RCA.

Lúc bấy giờ, ngành máy tính đang rơi vào thời kỳ khó khăn. Vào tháng 5 năm 1970, sau nhiều năm kinh doanh máy tính không hiệu quả, General Electric đã “bỏ của chạy lấy người” và bán lại mớ lộn xộn này cho Honeywell.

Chứng kiến hai hãng máy tính lớn nối tiếp nhau thất bại, thật khó cưỡng lại động lực thôi thúc bật ra câu “Tôi đã bảo rồi mà”. Vì thế, vào cuối năm 1971, chúng tôi quay lại với bài báo “Quay lại với định vị: Tại sao GE và RCA không chịu lắng nghe?” (Đăng trên tờ *Industrial Marketing* vào tháng 11 năm 1971.)

Làm sao để bằng quảng cáo và tiếp thị mà ta có thể cạnh tranh được với một công ty tầm cỡ như IBM? Hai bài báo về định vị mà chúng tôi đã viết có đưa ra một số gợi ý:

Làm thế nào để cạnh tranh với IBM?

Ngành máy tính thường được ví von là “Nàng Bạch Tuyết và Bảy Chú Lùn”. Bạch Tuyết đã thiết lập được vị trí vô địch trong lịch sử tiếp thị.

IBM chiếm 60% thị phần máy tính, trong khi “các chú lùn” lớn nhất chỉ chiếm chưa đầy 10% thị phần.

Làm thế nào bạn có thể địch lại được một công ty như IBM đây?

Đầu tiên, bạn phải chấp nhận vị trí của nó. Sau đó, đừng gắng sức bắt chước cách làm của nhiều hãng trong ngành máy tính: hành động giống như IBM.

Các công ty không còn hy vọng đối đầu trực tiếp với vị trí của IBM nữa. Cho tới nay, lịch sử đã chứng minh rằng điều này là đúng.

Những công ty nhỏ trong ngành máy tính có lẽ cũng nhận ra được điều này. Nhưng các công ty lớn thì dường như lại cho rằng họ có thể có được vị trí ngang ngửa IBM. Có người còn nghe thấy một nhà lãnh đạo xui xẻo than van: "Giá mà chúng tôi có đủ tiền!" Bạn không thể thành công chỉ nhờ tiền.

"Lấy lửa dập lửa" là khuôn mẫu sáo mòn lỗi thời. Theo câu nói mà nhà quảng cáo lừng danh Howard Gossage quá cố hay nói thì: "Thế là ngu xuẩn. Ta phải dùng nước để dập lửa."

Chiến lược khả thi hơn dành cho các đối thủ của IBM là tận dụng bất cứ vị trí nào mà họ đã tạo được trong tâm trí khách hàng tiềm năng, rồi liên hệ vị trí đó với một vị trí mới trong ngành máy tính. Ví dụ, lẽ ra RCA nên định vị dòng máy tính của họ như thế nào?

Bài báo năm 1969 của chúng tôi gợi ý: "RCA là thương hiệu dẫn đầu trong truyền thông. Nếu họ định vị một dòng máy tính liên quan đến ngành truyền thông, thì họ có thể tận dụng được vị trí vốn có của mình. Mặc dù có thể họ sẽ phải bỏ đi rất nhiều việc khác, nhưng họ sẽ chắc chân ở đó."

Ta hãy nhìn sang NCR, một công ty có vị trí vững chãi trong lĩnh vực sản xuất máy tính tiền.

NCR đã vươn lên rất nhanh trong ngành máy tính nhờ biết tập trung vào hệ thống nhập dữ liệu bán lẻ. (Nếu bạn muốn biết kỹ hơn thì đó là các máy tính tiền điện tử.)

Tuy nhiên, khi mà tình hình trở nên vô vọng thì chuyện tìm một vị trí vững chắc chẳng khác gì mò kim đáy bể. Tốt hơn hết hãy tập trung vào mảng khác. Theo cách nói của cậu bé Charlie Brown[(28)] thì: "Toàn chuyện nhỏ như con thỏ, sao phải trốn tránh."

Thực ra, thất bại thảm hại thường lại được ưa thích hơn là một thành công xoàng xĩnh.

Kẻ thua cuộc thường dễ bị cuốn vào lối suy nghĩ rằng cố gắng hơn sẽ giải quyết được vấn đề. Với một công ty đang ở vào vị trí kẻ thua cuộc, cố gắng hơn

cũng không mang lại lợi lộc gì cả.

Vấn đề không phải là cần làm gì, mà là làm khi nào. Cái nỗ lực bổ sung ấy, nếu nó có chút ích lợi nào, thì nên đem ra dùng thật sớm để tạo ra chỗ đứng giá trị là thương hiệu dẫn đầu.

Có vị trí hàng đầu, mọi sự đều có thể thành. Không có nó, thì mọi việc thực sự trở nên khó khăn hơn nhiều. (Theo cách nói của người Eskimo thì: con chó dẫn dường là con duy nhất thưởng thức được cảnh vật dọc đường.)

Smith và Jones ở General Electric

Một ví dụ sau đây có thể giúp chúng ta hình dung rõ hơn về nguyên tắc này. Có hai người cùng để mắt đến vị trí cấp cao ở General Electric. Một người là Smith. Người kia là Jones.

Smith là mẫu lãnh đạo điển hình cho tinh thần "làm được", nên khi được giao phụ trách mảng máy tính, anh hào hứng nhận việc ngay.

Còn Jones là mẫu người thực tế. Anh biết rằng trong mảng máy tính, GE là "người đến sau" nên không thể thống lĩnh thị trường này được. Vào giai đoạn muộn của ván cờ này, họ sẽ phải hi sinh rất lớn mới bắt kịp được IBM (nếu họ có thê làm được điều đó).

Sau khi Smith thất bại trong việc xoay chuyển tình thế của công ty, Jones có cơ hội tham gia vào. Anh đề xuất General Electric rút chân khỏi ngành này. Rốt cuộc, họ đã làm thế và bán lại mảng này cho Honeywell.

Đó là một trong những lý do khiến Reginald H. Jones cuối cùng đã trở thành Tổng Giám đốc của General Electric. Còn J. Standford Smith thì lại trở thành Tổng Giám đốc của công ty sản xuất giấy International Paper.

Tóm lại, thứ hạng trong ngành máy tính cũng giống như hầu hết các ngành khác. Ngành nào cũng có một công ty dẫn đầu hùng mạnh (như IBM với máy tính, Xerox với máy photocopy và General Motors với xe hơi) và hàng loạt công ty chạy theo khác.

Nếu nắm được vai trò của định vị trong ngành máy tính, thì chúng ta có thể ứng dụng kiến thức này trong hầu hết các tình huống khác.

Điều gì là hiệu quả với máy tính thì cũng sẽ hiệu quả với xe hơi và đồ uống có cola.

Hoặc ngược lại.

Định vị thương hiệu dẫn đầu

Những công ty như Avis và Seven-Up đã tìm được những vị trí khác thay vì trở thành thương hiệu dẫn đầu.

Nhưng hầu hết mọi công ty đều không muốn trở thành kẻ theo sau, dẫu là theo sau thành công đi chăng nữa. Họ muốn là kẻ dẫn đầu như Hertz hay Coke.

Vậy làm sao để trở thành người dẫn đầu? Thật ra rất đơn giản. Bạn còn nhớ Charles Lindbergh và Neil Armstrong chứ?

Bạn chỉ cần là người tới đó đầu tiên và được trang bị đầy đủ nhất.

Thiết lập thế dẫn đầu

Lịch sử đã chứng minh rằng tính trung bình, thương hiệu đầu tiên lọt vào tâm trí khách hàng sẽ có thị phần dài hạn nhiều gấp đôi thương hiệu đứng thứ hai và nhiều gấp bốn thương hiệu đứng thứ ba. Và trật tự này không dễ dàng thay đổi.

Hãy nhìn vào cuộc chiến tiếp thị khốc liệt giữa Pepsi-Cola và Coca-Cola. Dù Pepsi, kẻ thách thức Coca, đã có những hoạt động tiếp thị thành công trong nhiều năm, nhưng ai dẫn đầu cuộc đua đồ uống cola? Dĩ nhiên vẫn là Coca-Cola. Cứ mỗi sáu chai Coca-Cola được bán ra, Pepsi mới bán được bốn chai.

Thực tế này diễn ra ở mọi lĩnh vực. Thương hiệu dẫn đầu ở ngành nào cũng có doanh số bán hàng lớn gấp nhiều lần thương hiệu đứng thứ hai. Hertz vượt Avis, General Motor bán chạy hơn Ford, Goodyear đi trước Firestone, McDonald’s bán chạy hơn Burger King và General Electric bán chạy hơn Westinghouse.

Tuy vậy, nhiều chuyên gia tiếp thị vẫn xem nhẹ lợi thế to lớn của việc trở thành người đầu tiên. Họ thường xuyên gán cho thành công của Kodak, IBM và Coke là do “nhạy bén trong tiếp thị”.

Thất bại của kẻ dẫn đầu

Thế nhưng khi tình hình thay đổi, khi một công ty dẫn đầu thị trường không phải là kẻ đầu tiên ở một hạng mục sản phẩm mới thì sản phẩm mới của họ thường lại là sản phẩm ăn theo.

Coca-Cola là doanh nghiệp khổng lồ so với Dr. Pepper. Nhưng khi Coca-Cola

giới thiệu sản phẩm mới, Mr. Pibb, để cạnh tranh với Dr. Pepper, thì ngay cả nguồn lực mênh mông của gã khổng lồ Coca-Cola cũng không thể khoét được chút thị phần nào từ Dr. Pepper. Mr. Pibb hiện vẫn là kẻ đứng thứ hai đáng thương. Cứ 6 chai Dr. Pepper được bán ra, Coca-Cola mới xoay sở bán được một chai Mr. Pibb.

IBM lớn hơn nhiều so với Xerox, họ sở hữu nguồn công nghệ, nhân lực và tài chính đáng nể. Nhưng chuyện gì đã xảy ra khi IBM ra mắt dòng máy photocopy cạnh tranh với Xerox?

Không có thay đổi nào đáng kể cả. Thị phần máy photocopy của Xerox vẫn lớn gấp 10 lần IBM.

Liệu Kodak có thể đánh bại Polaroid khi họ bước vào lĩnh vực máy chụp ảnh lấy ngay không? Còn lâu mới có chuyện đó. Thực tế thì doanh số của Polaroid tăng vù vù trong khi Kodak phải chật vật mới giành được một thị phần rất nhỏ, gây lỗ nặng cho mảng máy ảnh truyền thống của chính mình.

Hầu như tất cả mọi lợi thế vật chất đều dồn về công ty dẫn đầu. Nếu không có lý do nào thuyết phục, người tiêu dùng thường chọn đúng thương hiệu mà họ đã mua lần trước. Các cửa hàng cũng thường tích trữ sản phẩm của những thương hiệu dẫn đầu.

Các công ty càng lớn, càng thành công thì càng có cơ hội tuyển dụng được những sinh viên tốt nghiệp xuất sắc. Trên thực tế, họ luôn thu hút được nhiều nhân viên giỏi.

Thương hiệu dẫn đầu luôn có lợi thế trong từng bước đi.

Ví dụ, trong một chuyến bay, hãng hàng không thường trữ sản phẩm của một thương hiệu nước cola, một thương hiệu bia gừng, một thương hiệu bia thường, v.v…

Trên chuyến bay sắp tới, bạn hãy để ý xem liệu ba thương hiệu này có phải là Coca-cola, Canada Dry và Budweiser không? Đó là ba thương hiệu dẫn đầu về nước cola, bia gừng và bia thường.

Tính bất ổn của trạng thái cân bằng

Đúng là trong một số hạng mục sản phẩm, hai thương hiệu hàng đầu có thể sánh vai nhau.

Nhưng cũng đúng là những hạng mục này thực ra chưa đạt tới độ ổn định.

Sớm muộn gì rồi bạn cũng sẽ thấy một thương hiệu thắng thế rồi dẫn đầu và cuối cùng đạt đến tỉ lệ ổn định, như 5:3 hoặc 2:1.

Người tiêu dùng giống như như những chú gà. Họ thấy thuận tiện hơn với một trật tự phân hạng mà ai cũng biết và chấp nhận, như:

Hertz rồi đến Avis.

Harvard rồi đến Yale.

McDonald’s rồi đến Burger King.

Khi hai thương hiệu có vị trí ngang nhau, một trong hai sẽ thắng thế rồi chiếm lĩnh thị trường trong nhiều năm tiếp theo.

Ví dụ, trong giai đoạn 1925-1930, Ford và Chevrolet chôn chân trong trận đối đầu ngang tài ngang sức. Sau đó, Chevrolet đã giành được vị trí dẫn đầu vào năm 1931. Những dòng xe tiếp theo kể từ đó, tính cả những trục trặc gây ra bởi suy thoái và chiến tranh, Chevrolet chỉ mất vị trí dẫn đầu có bốn lần.

Thời điểm cần nỗ lực hơn nữa là khi tình hình vẫn chưa rõ ràng, khi chưa bên nào chiếm được vị thế vượt trội. Việc giành chiến thắng trong trận chiến giành vị trí dẫn đầu doanh thu trong một năm sẽ đảm bảo chiến thắng trong nhiều thập kỷ sau đó.

Một chiếc máy bay phản lực cần đạt tới 110% công suất định mức để có thể cất cánh. Khi máy bay đã lên đến độ cao khoảng 10.000m, phi công có thể hãm công suất lại còn 70% mà vẫn có thể bay với tốc độ bay 600 dặm/giờ.

Các chiến lược duy trì vị thế dẫn đầu

Câu hỏi: Con khỉ đột nặng khoảng 4 tạ sẽ ngủ ở đâu?

Trả lời: Bất cứ chỗ nào nó muốn.

Người dẫn đầu có thể làm bất cứ điều gì anh ta muốn. Trong ngắn hạn, anh ta gần thư không thể bị hạ gục. Đà đi lên cứ kéo anh ta lên mãi. (Giống như một câu thành ngữ lâu đời trong đấu vật: Khi bạn đang nằm trên thì đối thủ không ghìm bạn được.”)

Do đó, đối với General Motors, Procter & Gamble và các công ty dẫn đầu khác trên thế giới, mối lo của họ không bao giờ là năm nay hay năm tới. Họ chỉ bận tâm về dài hạn: Điều gì sẽ xảy ra sau năm năm nữa? Hay sau mười năm nữa? (Về ngắn hạn thì vấn đề duy nhất là từ phía chính phủ. Do đó, công ty dẫn đầu nên giương cao cái phương châm này: Cứ tiến lên cho tới khi chính phủ liên

bang tuýt còi.)

Những công ty dẫn đầu nên tận dụng sự linh hoạt trong ngắn hạn để bảo đảm cho mình một tương lai vững chắc dài hạn. Thực tế là, những công ty dẫn đầu thường là người đưa chiếc thang vào tâm trí khách hàng, trong đó thương hiệu của họ được gắn chặt ở nấc thang đầu tiên và duy nhất. Ở vào vị trí đó, họ nên và không nên làm những gì tiếp theo?

Những điều không nên làm

Nếu công ty đã giành được vị trí dẫn đầu, thì họ không cần phải chạy quảng cáo để khoe rằng: "Chúng tôi là số một."

Họ nên củng cố hạng mục sản phẩm của mình trong tâm trí khách hàng thì tốt hơn. Ví dụ, quảng cáo của IBM thường tảng lờ hết cạnh tranh mà tập trung nhấn mạnh vào các giá trị của máy tính. Tất cả các máy tính nói chung, chứ không chỉ riêng sản phẩm của hãng.

Tại sao lại không nên quảng cáo tuyên bố: "Chúng tôi là số một".

Nguyên nhân là tâm lý. Hoặc là khách hàng tiềm năng đã biết bạn là số một rồi, và họ sẽ thắc mắc tại sao bạn lại thiếu tự tin đến mức cứ phải rêu rao về điều đó. Hoặc là khách hàng tiềm năng không biết bạn là số một. Mà tại sao họ lại không biết vậy?

Có thể bạn đã định nghĩa vị thế dẫn đầu theo quan điểm của bạn chứ không theo quan điểm của khách hàng tiềm năng. Đáng tiếc thay, cách làm này không hiệu quả.

Bạn không thể tạo ra vị trí dẫn đầu theo cách định nghĩa của mình như kiểu "Hệ thống âm thanh trung thực có giá dưới 1.000 đô-la bán chạy nhất ở Đông Mississipi."

Bạn phải thiết lập vị trí dẫn đầu từ góc nhìn của khách hàng.

Ở đây có hai chiến lược căn bản cần phải áp dụng đồng thời. Thoạt nhìn, chúng có vẻ trái ngược nhau, nhưng không phải vậy.

Nhắc cho nhớ

"Thứ thiệt." Chiến dịch quảng cáo kinh điển này của Coca-Cola là chiến lược hiệu quả đối với mọi công ty dẫn đầu.

Yếu tố tiên quyết giúp một công ty chiếm được vị trí dẫn đầu là trở thành người đầu tiên bước vào tâm trí của khách hàng. Và yếu tố tiên quyết giúp họ duy trì được vị trí đó là củng cố hơn nữa khái niệm ban đầu, tức cái tiêu chuẩn dùng để đánh giá tất cả những thương hiệu khác. Nói cách khác, mọi sản phẩm khác chỉ là đồ bắt chước của "Thứ thiệt".

Nó khác với câu nói "Chúng tôi là số một". Thương hiệu lớn nhất có thể là thương hiệu có doanh số lớn nhất bởi vì nó có giá rẻ, sản phẩm có mặt ở nhiều cửa hàng hơn, v.v... Còn "thứ thiệt", giống như mối tình đầu, sẽ luôn chiếm vị trí đặc biệt trong tâm trí khách hàng.

"Chúng tôi đã sáng tạo ra sản phẩm này". Đây là động lực mạnh mẽ đằng sau những chiếc máy photocopy của Xerox, máy ảnh của Polaroid và bật lửa của Zippo.

Bao vây tất cả

Đôi khi thật khó làm được điều này. Nhưng đáng tiếc thay, các công ty dẫn đầu thường tự mình quảng cáo cho chính mình say sưa đến mức họ không thấy sai lầm nào cả. Thế nên khi đối thủ ra mắt sản phẩm mới hoặc tính năng mới, họ thường xem nhẹ bước tiến này.

Thương hiệu dẫn đầu nên hành động ngược lại: họ nên bao vây tất cả. Nghĩa là, họ cần gạt đi sự kiêu căng của mình và thực hiện phát triển sản phẩm mới ngay khi sản phẩm đó có dấu hiệu tiềm năng. Tuy nhiên, thường thì người dẫn đầu chỉ tỉnh giấc khi đã quá muộn màng.

General Motors đã chi ra 50 triệu đô-la để mua động cơ Wankel khi nó được chào hàng cho ngành ô tô. Họ đang vứt tiền qua cửa sổ? Không hẳn vậy. Có lẽ General Motors cho rằng khoản tiền 50 triệu đô-la bỏ ra để mua bản quyền sáng chế của Wankel kia là một món bảo hiểm hời để giữ vững thương hiệu 66 tỉ đô của mình. (Thật vậy, doanh số của General Motors vào năm 1979 là 66.311.200.000 đô-la)

Giả sử Wankel thực sự trở thành động cơ xe hơi của tương lai. Và Ford hoặc Chrysler là công ty đầu tiên mua được bản quyền sáng chế của động cơ này. Vậy thì bây giờ General Motors sẽ ở đâu?

General Motors sẽ ở vào vị trí giống như Kodak và 3M trên thị trường bán máy photocopy văn phòng. Hai thương hiệu dẫn đầu trong ngành máy photocopy sử dụng giấy in tráng phủ này đã từng có cơ hội mua lại từ Carlson bản quyền công nghệ in chụp khô, nhưng họ đã khước từ.

Họ nghĩ, “không đời nào có ai chịu trả 5 xu cho một bản in giấy thường, khi có thể có được một bản in giấy tráng phủ chỉ với 1 xu rưỡi.” Điều này hoàn toàn có lý, nhưng cái cốt tủy trong bao vây tất cả là nhằm tránh những chuyện không thể ngờ.

Và, điều không ngờ ấy đã xảy ra. Haloid đã giành được cơ hội mua bản quyền sáng chế của Carlson. Ngày nay, Haloid (sau đó là Haloid Xerox và bây giờ là Xerox) đã trở thành thương hiệu khổng lồ trị giá 5 tỷ đô-la. Nó lớn hơn cả 3M và chỉ đứng sau Kodak. Tạp chí *Fortune* gọi máy photocopy Xerox 914 sử dụng giấy thường “sản phẩm thu về nhiều lợi nhuận nhất từng được sản xuất ở Mỹ.”

Xerox có diễn lại màn ngoạn mục này?

Gần như không. Theo sau thành công ngoạn mục của chiếc máy 914 lại là những thất bại liên tiếp, mà đáng kể nhất là thất bại của lĩnh vực máy tính.

Sức mạnh đến từ sản phẩm

Vào giai đoạn đầu khi Xerox mới bắt tay vào thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, Chủ tịch hội đồng quản trị công ty này nói: “Tổng Giám đốc công ty đã bày tỏ, “Chỉ khi nào thành công của máy photocopy văn phòng lặp lại không chỉ một mà là nhiều lần, khi ấy chúng tôi mới kết luận chắc chắn được rằng tập thể này có loại sức mạnh mà chúng tôi có thể dựa vào mãi mãi.”

Đây là một lỗi kinh điển mà những công ty dẫn đầu thường mắc phải. Ảo tưởng rằng sức mạnh của sản phẩm bắt nguồn từ sức mạnh của tổ chức.

Đúng ra là trái lại, sức mạnh của tổ chức sinh ra từ sức mạnh của sản phẩm, từ vị trí mà sản phẩm có được trong tâm trí khách hàng.

Coca-Cola là sản phẩm có sức mạnh. Còn tập đoàn Coca-Cola chỉ đơn thuần là hình ảnh phản chiếu sức mạnh đó.

Ra khỏi hạng mục đồ uống cola, công ty này sẽ phải khó nhọc mới tìm được sức mạnh của mình. Họ phải hoặc là trở thành người đầu tiên đi vào tâm trí khách hàng, hoặc là tìm ra vị trí thay thế vững vàng bằng, hoặc là định vị lại thương hiệu dẫn đầu.

Sản phẩm Mr. Pibb của Coca-Cola đã phải xếp ở vị trí số hai đáng thương sau Dr. Pepper, và toàn bộ sức mạnh của công ty Coca-Cola lúc này đều chẳng thể làm được gì.

Xerox cũng vậy. Sức mạnh của họ nằm ở vị trí mà họ có được trong tâm trí

khách hàng. Nói đến Xerox là nói đến máy photocopy. Xerox sở hữu vị trí máy photocopy vì họ lọt vào trong tâm trí khách hàng trước tiên, và sau đó khai thác vị trí này bằng một chiến lược tiếp thị ồ ạt.

Nhưng ở các lĩnh vực máy tính, máy chiếu và các sản phẩm khác, Xerox phải bắt đầu từ con số không. Hiển nhiên công ty này đã cố lặp lại thành công của máy photocopy cho những sản phẩm trên, nhưng họ rõ ràng đã quên mất yếu tố cốt lõi của chiến dịch 914: Họ là người đầu tiên bay trên đại dương "máy photocopy sử dụng giấy thường".

Phản ứng nhanh

Khi đối thủ cạnh tranh ra mắt một sản phẩm hoàn toàn mới, thật dễ đoán được phản ứng của bộ máy quản lý đầy nhiệt huyết kiểu Mỹ.

"Hãy đợi đấy mà xem."

Nhưng để thực hiện biện pháp bao vây hiệu quả thì thời gian là yếu tố rất quan trọng. Bạn phải chặn đứng đối thủ bằng cách xông vào bao vây sản phẩm mới trước khi nó chiếm được vị trí trước nhất trong tâm trí khách hàng.

Khi Datril thử thực hiện một cuộc tấn công bằng giá vào Tylenol, Johnson & Johnson đã ngay lập tức bao vây chiêu thức đó. Họ giảm giá Tylenol thậm chí trước cả khi Bristol-Myers bắt đầu chiến dịch quảng cáo giá bán của Datril.

Kết quả là: Johnson & Johnson đã đẩy lùi đòn tấn công của Datril, khiến Bristol-Myers phải chịu lỗ nặng ngay từ vạch xuất phát. Bristol-Myers không nhận được chút thành quả nào cho những nỗ lực của mình, trừ cú choáng váng tồi tệ.

Bao vây trong cuộc đua tiếp thị không khác gì bao vây trong cuộc đua thuyền. Đừng bao giờ để đối thủ thoát được khỏi những cánh buồm của bạn rồi vọt ra mặt biển. Bạn không thể tiên đoán được tương lai. Bạn cũng không biết gió sẽ thổi hướng nào.

Miễn là người dẫn đầu bao vây được nước cờ cạnh tranh, anh ta sẽ luôn ở vị trí tiên phong, mặc cho gió có đổi hướng nào đi nữa.

Bao vây bằng đa thương hiệu

Tylenol là một ngoại lệ. Còn hầu hết các công ty dẫn đầu đều nên bao vây nước cờ cạnh tranh bằng cách tung ra một thương hiệu khác.

Đây là chiến lược "đa thương hiệu" kinh điển của Tập đoàn Procter & Gamble. Cách gọi "đa thương hiệu" có thể là sai về thuật ngữ. Đúng hơn, đây là "chiến lược định vị riêng lẻ".

Mỗi thương hiệu được định vị để độc chiếm một vị trí nhất định trong tâm trí khách hàng. Khi tình hình thay đổi, khi những sản phẩm mới đến rồi ra đi, không có nỗ lực nào được thực hiện để thay đổi vị trí này. Thực ra, sản phẩm mới được giới thiệu nhằm phản ánh sự thay đổi về thị hiếu và công nghệ.

Nói cách khác, Procter & Gamble nhận ra rằng việc dịch chuyển một vị trí đã vững vàng là vô cùng khó khăn. Khi bạn đã có chỗ cố định, tại sao phải thay đổi nó? Giới thiệu một sản phẩm mới sẽ rẻ hơn và hiệu quả hơn nhiều xét về lâu dài. Thậm chí nếu bạn phải khai tử sản phẩm cũ, hãy tạo nên một cái tên mới.

Ivory từ trước đến giờ vẫn là xà phòng. Khi trên thị thường xuất hiện các loại bột giặt, Ivory cũng chịu áp lực là phải cho ra mắt một loại bột giặt mang tên Ivory. Nhưng điều đó cũng có thể làm vị trí của Ivory trong tâm trí khách hàng thay đổi.

Giải pháp tốt hơn là ra mắt Tide. Vậy là khái niệm mới về bột giặt đã có một cái tên mới để ghép chung đôi. Và Tide đã giành được thắng lợi vang dội.

Và khi Procter & Gamble ra mắt sản phẩm nước rửa bát, họ không đặt tên nó là nước rửa bát Tide mà gọi là Cascade.

Mỗi thương hiệu dẫn đầu của Procter & Gamble đều có nhận diện riêng biệt, như: Joy, Crest, Head & Shoulder, Sure, Bounty, Pampers, Comet, Charmin và Duncan Hines. Chứ không phải một chuỗi như Plus (cộng), Ultra (cực đỉnh) hoặc Super (siêu).

Vì thế chiến lược đa thương hiệu thực ra là cách định vị riêng lẻ: Chỉ một và không đổi.

Ivory đã liên tiếp thành công trong suốt 99 năm.

Bao vây bằng tên gọi rộng hơn

Thứ gì truất ngôi vị của thương hiệu dẫn đầu? Dĩ nhiên là thay đổi.

New York Central Railroad không chỉ từng là đơn vị dẫn đầu trong ngành đường sắt ở thập niên 1920, mà còn sở hữu mã cổ phiếu sáng giá nhất trong các mã cổ phiếu sáng giá. Nhưng, qua nhiều cuộc sáp nhập sau này, Penne Central (tên gọi ngày nay của New York Central) chỉ còn là tàn dư nhạt nhòa, không còn

đọng lại chút vết tích nào của sự sáng giá ngày trước.

Trái lại, hãng hàng không American Airlines thì đang tiến rất xa.

Đáng lẽ New York Central phải bao vây bằng cách mở thêm mảng hàng không ngay lúc bắt đầu cuộc chơi.

“Sao cơ? Các người muốn chúng tôi khai thác lĩnh vực hàng không để tước đi mảng đường sắt của chúng tôi à? Bước qua xác chúng tôi đây này.”

Chiêu bao vây đơn thuần thường rất khó gây ấn tượng trong công ty. Đội ngũ quản lý thường xem mặt hàng hoặc dịch vụ mới như đối thủ hơn là cơ hội dành cho công ty.

Do đó, đổi tên đôi khi sẽ giúp nối lại khoảng cách giữa các thời kỳ. Bằng cách mở rộng tên thương hiệu, công ty bạn có thể tạo ra cuộc chuyển đổi nhận thức.

Sales Management (tạm dịch: *Quản trị Bán hàng*) là một ấn bản lưu truyền suốt 50 năm qua. Gần đây, nó đã được đổi tên thành *Sales Management and Marketing* (tạm dịch: *Quản trị Bán hàng và Tiếp thị*), để bao hàm luôn cả mảng tiếp thị đang lan rộng hiện nay. Vào một thời điểm nào đó trong tương lai, cuốn sách này có thể bỏ luôn tên ban đầu và đổi thành *Marketing Management* (tạm dịch: *Quản trị Tiếp thị*).

Từ Haloid thành Haloid Xerox rồi sang Xerox cũng là kiểu thay đổi tương tự.

Chắc bạn cũng đoán ra Kodak Company được đặt tên như thế nào rồi phải không? Từ Eastman thành Eastman Kodak, rồi cuối cùng là Kodak? Nhưng, hiện giờ họ vẫn chưa bỏ hẳn phần tên cũ. Tên chính thức của công ty vẫn là Eastman Kodak Company.

Cách đây vài năm, Hiệp hội Thư tín Trực tiếp (Direct Mail Association) đã đổi tên thành Hiệp hội Tiếp thị Thư tín Trực tiếp (Direct Mail-Marketing Association). Vì họ đã chấp nhận sự thật rằng thư tín chỉ là một trong nhiều cách tiếp thị mà các công ty thường dùng. Gần đây, họ bỏ hẳn “Thư tín” để đổi tên thành Hiệp hội Tiếp thị Trực tiếp (Direct Marketing Association).

Mặc dù cái tên New York Central Transportatiion Company cũng chưa chắc đã thành công, nhưng có rất nhiều bằng chứng chỉ ra rằng mọi người hay nhớ tên theo đúng nghĩa đen. (Ví dụ, Eastern Airlines – Hãng hàng không Phương Đông.)

Các cơ quan chính phủ thường giỏi chơi trò mở rộng tên này. Ví dụ như, Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị. (Tên trước đây là Cơ Quan Gia cư và Tài chính Gia đình). Bằng cách mở rộng tên, các cơ quan có thể tăng quy mô vận hành, lượng

nhân viên và dĩ nhiên cũng được cấp ngân sách nhiều hơn.

Thật lạ là Ủy ban Thương mại Liên bang lại bỏ qua cơ hội đổi tên này. Cơ quan này có thể chuyển thành Cơ quan Bảo vệ người Tiêu dùng để tận dụng luôn những vấn đề nóng bỏng của người tiêu dùng hiện tại.

Các công ty dẫn đầu cũng được hưởng lợi nếu mở rộng phạm vi ứng dụng của sản phẩm.

Ví dụ, Arm & Harmer đã rất thành công khi quảng bá cách dùng bột sô-đa (baking soda) khử mùi trong tủ lạnh.

Florida Citrus Commission thì đã khuyến khích mọi người dùng nước cam, loại nước trái cây bán chạy nhất cho bữa trưa, bữa nhẹ hay các bữa ăn khác, v.v… bằng chiến dịch quảng cáo "Không chỉ dành cho mỗi bữa sáng."

Business Week, tạp chí kinh doanh hàng đầu đã quảng bá thành công bản thân như một ấn bản hấp dẫn dành cho quảng cáo tiêu dùng. Ngày nay, 40% lượng quảng cáo của tạp chí này là dành cho sản phẩm tiêu dùng.

Lợi ích của vị trí dẫn đầu

Trái ngược với mẫu quảng cáo nổi tiếng của Cadillac, "Hình phạt dành cho kẻ dẫn đầu", dẫn đầu mang lại cực kỳ nhiều lợi thế.

Công ty chiếm thị phần lớn nhất thường sẽ có tỉ lệ lợi nhuận trên doanh thu cao nhất trong mảng thị trường đó. Ví dụ như kết quả kinh doanh của bốn hãng xe hơi Mỹ trong năm 1978 dưới đây:

General Motor chiếm 49% thị trường, có lãi thuần chiếm 6,1% tổng doanh thu

Ford chiếm 34% thị phần. Lãi thuần chiếm 4,4%.

Chrysler chiếm 15% thị phần. Lãi thuần chiếm 1,0%

American Motors có 2% thị phần. Lãi thuần chiếm 0,4%.

Như vậy, nửa số lãi thuần của General Motors còn cao hơn cả doanh thu bán hàng của American Motors. Người giàu ngày càng giàu, còn kẻ nghèo ngày càng nghèo đi.

Hơn nữa, sức mạnh của vị trí dẫn đầu chắc chắn sẽ tạo đà đẩy công ty tiếp tục đi lên trong nhiều năm nữa.

Nhưng hãy lưu ý rằng, thứ giúp công ty mạnh lên không phải là quy mô. Vị trí trong tâm trí khách hàng, thứ góp phần vào thị phần của công ty mới khiến công

ty mạnh hơn như General Motors, hoặc yếu đi như Chrysler.

Ví dụ, về mặt doanh thu, Chrysler có quy mô lớn gấp đôi Procter & Gamble. Nhưng, P&G vẫn dẫn đầu trong hầu hết các hạng mục sản phẩm mà nó cạnh tranh. Còn Chyslers chỉ xếp thứ ba. Vì thế, Procter & Gamble thu về nhiều lợi nhuận hơn, trong khi Chrysler thì luôn phải chật vật để bám vào đường đua.

Do đó, mục tiêu tối thượng của định vị là giành bằng được vị trí dẫn đầu trong một lĩnh vực nhất định. Một khi đã chiếm được vị trí đó rồi, công ty có thể tận hưởng thành công trong nhiều năm tiếp theo.

Trèo lên được hàng đầu rất khó. Nhưng trụ được ở chỗ đó thì dễ hơn nhiều.

Định vị thương hiệu đi sau

Có những thứ tuy hiệu quả với công ty dẫn đầu, nhưng chưa chắc hiệu quả với công ty đi sau. Công ty dẫn đầu thường có thể bao vây được những chiêu trò cạnh tranh và giữ vững vị trí thống soái của họ. (Giống như Tylenol đã đáp trả chiêu hạ giá của Datril.)

Nhưng các công ty đi sau không có lợi khi sử dụng chiến lược bao vây. Khi một công ty đi sau bắt chước công ty dẫn đầu, thì hành động đó hoàn toàn không phải là bao vây mà chỉ đơn thuần là sự phản ứng ăn theo. (Thường thì nó được diễn đạt khéo lại thành "bắt kịp thời đại").

Thi thoảng ăn theo cũng đem lại thành công cho kẻ đi sau. Nhưng điều đó chỉ xảy ra khi công ty dẫn đầu tiến không đủ nhanh để thiết lập vị trí đầu tiên trong đầu khách hàng.

Mối nguy nằm sau hành động ăn theo

Hầu hết các sản phẩm ăn theo đều không đạt được mục tiêu doanh thu, bởi chúng chú tâm vào mục tiêu "tốt hơn" hơn là "tốc độ". Tức là, công ty đứng thứ hai nghĩ rằng con đường dẫn tới thành công là cho ra mắt hàng ăn theo và chỉ cần "tốt hơn".

Tuy nhiên, "tốt hơn" không đủ để vượt qua đối thủ. Bạn phải tấn công ngay khi hoàn cảnh bắt đầu thay đổi. Nghĩa là ngay trước khi kẻ dẫn đầu kịp giành lấy quyền thống trị. Chiến dịch tiếp thị và quảng cáo của bạn cần rầm rộ hơn, đi kèm với cái tên hay ho hơn. (Chúng ra sẽ bàn rõ hơn ý này ở phần sau.)

Vậy nhưng lại thường xảy ra điều ngược lại. Những công ty đi sau thường phí thời gian vào việc cải tiến sản phẩm ăn theo của mình. Để sau đó, sản phẩm mới được tung ra với kinh phí quảng cáo thấp hơn hẳn so với kẻ dẫn đầu. Tiếp theo, họ đặt cho sản phẩm mới những cái tên ăn theo thương hiệu mẹ bởi đó là cách giúp công ty mau chóng chiếm được thị phần. Nhưng tất cả đều là những cái bẫy chết người trong xã hội quá tải truyền thông ngày nay.

Vậy bạn làm thế nào để kiếm được một chỗ trống trong tâm trí khách hàng?

William Benton, nhà sáng lập, cùng với Chester Bowels của hãng quảng cáo Benton & Bowles, đã nói về việc đó như sau: "Tôi sẽ tìm cho ra nhược điểm

trong mô hình kinh doanh của các tập đoàn lớn.”

Cherchez le Creneau

Người Pháp có một câu thành ngữ tóm gọn khá đầy đủ chiến lược này như sau:

Cherchez le creneau, nghĩa là “Tìm ra chỗ trống.”

Tìm ra chỗ trống, rồi chiếm lấy nó.

Lời khuyên đó đi ngược lại với triết lý “càng lớn càng tốt” đã ăn sâu vào lối suy nghĩ của người Mỹ.

Ngoài ra, còn có một quan điểm đặc trưng khác nữa của người Mỹ cũng ngăn cản tư duy định vị. Từ nhỏ, chúng ta đã được dạy tư duy theo một cách nhất định.

Norman Vincent Peale từng nói: “Suy nghĩ lạc quan là sức mạnh”. Đó là quan điểm sống giúp các cuốn sách bán được hàng nhưng lại hủy hoại khả năng tìm ra “creaneau” (chỗ trống) của con người.

Như vậy, để tìm được chỗ trống, bạn phải nghĩ ngược lại, đi ngược lại tư duy truyền thống. Nếu mọi người đi về hướng Đông, hãy cân nhắc liệu bạn có thể tìm ra chỗ trống khi đi về hướng Tây hay không. Chiến lược đã từng hiệu quả với Christopher Columbus thì cũng có thể hiệu quả với bạn.

Sau đây, chúng ta hãy cùng khám phá một số chiến lược tìm ra chỗ trống.

Chỗ trống về kích thước

Nhiều năm liền, những nhà sản xuất ô tô ở Detroit chỉ tập trung vào loại xe thân dài, gầm thấp. Mỗi dòng xe mới ngày càng thuôn gọn, đẹp hơn.

Nhưng rồi dòng Volkswagen Beetle xuất hiện trên thị trường. Ngắn cũn, to bè và xấu xí.

Cách truyền thống để quảng cáo chiếc Beetle này ắt hẳn phải là giảm thiểu nhược điểm và phóng đại điểm mạnh, theo kiểu “Hãy mời nhà nhiếp ảnh thời trang nào có thể khiến chiếc xe trông đẹp hơn thực tế. Sau đó chúng ta sẽ tâng bốc thêm cho độ xác thực của nó.” Đây là cách làm thông thường.

Nhưng lỗ trống ở đây chính là kích thước. Volkswagen đã chạy một mẫu quảng cáo khác rất hiệu quả với tuyên bố rõ ràng và dứt khoát:

“Nghĩ bé đi.”

Chỉ ba từ đơn giản, nhưng tít quảng cáo này đã bắn trúng hai đích. Nó tuyên bố định vị của chiếc Volkswagen, đồng thời thách thức luôn quan điểm đang có của khách hàng rằng xe to hơn nhất định sẽ tốt hơn.

Dĩ nhiên tính hiệu quả của cách làm này phụ thuộc vào sự tồn tại của chỗ trống trong tâm trí khách hàng. Không phải là vào thời điểm chiếc Beetle ra mắt trên thị trường không có loại xe nhỏ nào. Thực tế là có, nhưng chưa có hãng nào chiếm lấy vị trí xe hơi loại nhỏ cả.

Volkswagen là ví dụ điển hình về việc lấp lấy một chỗ trống bằng kích thước xe nhỏ của mình. Sony cũng đã hành động tương tự với truyền hình (“Tummy Television[29]”).

Trong ngành kỹ thuật, các loại chíp điện tử và các thiết bị điện tử khác khiến những chỗ trống “kích thước nhỏ” dễ lộ ra ở nhiều hạng mục sản phẩm. Chỉ thời gian mới cho thấy công ty nào có thể tận dụng chúng để tạo ra vị trí giá trị trong tâm trí khách hàng, nhờ vào kỹ thuật thu nhỏ của mình.

Ngoài ra, những chỗ trống kích thước lớn cũng tạo ra cơ hội. Công ty truyền hình Advent đang xây dựng một vị trí dành cho tivi màn hình lồi cỡ lớn, dẫu rằng nguy cơ nhầm lẫn giữa tivi Advent với dàn âm thanh hi-fi Advent có thể hạn chế thành công của họ.

Chỗ trống phân khúc cao cấp

Ví dụ điển hình là bia Michelob. Hãng bia Anheuser-Busch đã tìm ra thị trường còn trống dành cho bia nội chất lượng cao. Thế là họ tiến vào tâm trí khách hàng với cái tên Michelob.

Điểm khôi hài trong câu chuyện của Michelob là, về mặt lý thuyết, có rất nhiều loại bia cao cấp khác cũng đang có mặt trên thị trường, như Schlitz, Budweiser và Pabst. (Thực tế là cả ba loại này hiện nay vẫn còn có từ “cao cấp” trên nhãn.) Nhưng thời gian đã bào mòn vị trí đẳng cấp của chúng.

Vào thời thương hiệu nội vẫn còn vững mạnh (như bia Schaefer ở New York, Blatz ở Milwaukee và Meister Brau ở Chicago), các sản phẩm trong nước hoặc “nhập cảng” buộc phải định giá rất cao. Nhưng sau này, khi các nhà máy bia đã phân tán thì không còn nữa. Vì thế, thời gian đã tạo lỗ trống cho Michelob lấp vào.

Lỗ trống giá cao dường như đang nở rộ ở nhiều hạng mục sản phẩm. Xã hội

chúng ta tiêu xài quá mức nên bắt đầu có nhu cầu khẩn cấp về tích trữ lâu dài. Các sản phẩm bền được đánh giá cao hơn. Đây là nguyên do dẫn đến thành công của những chiếc xe hơi trị giá 30.000 đô-la như Mercedes Benz 450SL và BMW 633CSi. Và cả chiếc bật lửa S. T. Pont (Tên rất hay!) được quảng cáo ở mức "từ 1.500 đô-la trở xuống".

Giá cả là một lợi thế, đặc biệt khi bạn là người đầu tiên lấp được lỗ trống về giá ở hạng mục sản phẩm đó.

Chivas Regal là một ví dụ tuyệt vời ở đây. Trên thị trường đã có những dòng rượu cao cấp khác như Haig & Haig Pinch Bottle. Nhưng kể từ sau Thế chiến II, vị trí giá cao của chúng đã sụp đổ. Cho nên khi Chivas Regal tiến vào với thông điệp rõ ràng và hiển nhiên rằng, "Chúng tôi là thương hiệu giá cao", thì họ đã thành công lớn.

Giờ đây, dĩ nhiên Chivas Regal đang bị tấn công bởi Johnny Walker Black Label và Cutty 12. Nhưng là thương hiệu đầu tiên đã đi vào tâm trí khách hàng, Chivas Regal, vẫn giữ được vị trí vững vàng, nhất là khi các đối thủ lại mang những cái tên tẻ nhạt dễ bị nhầm với tên thương hiệu mẹ như Johnny Walker và Cutty Shark.

Ngoài ra, một số thương hiệu còn đưa ra thông điệp cho sản phẩm dựa trên khái niệm sản phẩm giá cao như:

"Chỉ duy nhất có Joy, nước hoa đắt nhất thế giới."

"Tại sao bạn nên mua Piaget, chiếc đồng hồ đắt nhất thế giới."

Chiến lược định giá cao không chỉ hiệu quả riêng với sản phẩm xa xỉ như xe hơi, rượu scotch, nước hoa hay đồng hồ, mà còn thành công với cả những sản phẩm bình dân, như bỏng ngô. Thương hiệu bỏng ngô Redenbacher's Gourmet Popping Corn, giá tới 89 xu một bịch, đã giành được thị phần cực lớn, bỏ xa các đối thủ khác như Jolly Time vốn có giá chỉ bằng một nửa.

Hay như, dầu nhớt động cơ tổng hợp Mobil 1 với giá 3,95 đô-la/lít. Thậm chí cả những sản phẩm lâu đời thường có giá thấp như bột mì, đường, muối cũng dần bám vào cơ hội định vị theo chiến lược này.

Tuy nhiên, tham lam thường bị nhầm với tư duy định vị. Định giá cao không phải cách để làm giàu. Bí mật của thành công nằm ở chỗ là thương hiệu đầu tiên (1) thiết lập được vị trí định giá cao, (2) kèm với câu chuyện truyền thông về sản phẩm có giá trị và (3) ở trong hạng mục hàng mà khách hàng dễ chấp nhận mức giá cao đó. Nếu không, mức giá cao của bạn chỉ khiến khách hàng bỏ đi.

Hơn thế nữa, chỗ để định ra giá cao của bạn nằm ở khâu quảng cáo, chứ không phải ở cửa hàng. Giá (cao hay thấp) chỉ là một trong nhiều đặc điểm của sản phẩm mà thôi.

Nếu như bạn định vị đúng, khách hàng sẽ không bị bất ngờ với giá cao ở cửa hàng. Quảng cáo của bạn không cần phải đưa ra giá cụ thể, dù đôi khi làm vậy cũng có lợi. Nhưng những gì chúng nên làm là định vị rõ ràng thương hiệu của bạn trong một hạng mục giá cụ thể.

Chỗ trống sản phẩm bình dân

Thay vì giá cao, định giá hướng ngược lại cũng là một chiến lược đem lại lợi nhuận.

Hiện nay, thương hiệu máy fax có doanh thu lớn nhất là Qwip, được sản xuất bởi một công ty con của Exxon. Máy fax Qwip được cho thuê với giá 29 đô-la/tháng, và cạnh tranh với máy fax qua đường truyền điện thoại của Xerox với giá thuê từ 45 đô-la/tháng trở lên. Hiện nay số lượng máy fax được Qwip cho thuê tương đương với tổng số máy cho thuê của các doanh nghiệp còn lại trong toàn ngành.

Khi xem việc định mức giá là chỗ trống, hãy lưu ý rằng chỗ trống giá thấp là lựa chọn phù hợp cho các sản phẩm mới như máy fax và máy thu hình. Đó là những sản phẩm mà khách hàng muốn thử nghiệm. (Còn nếu mọi sự diễn biến không như mong đợi, thì ta cũng không mất quá nhiều tiền.)

Định giá cao thường là lựa chọn dành cho những sản phẩm lâu đời như xe hơi, đồng hồ, truyền hình. Nó đặc biệt phù hợp cho những loại sản phẩm mà khách hàng đang bực mình với dịch vụ sửa chữa hiện tại.

Sự xuất hiện của một loạt thương hiệu thực phẩm gần đây (không rõ tên) chính là nỗ lực khai thác chỗ trống giá thấp ở các siêu thị. (Nhưng, vì các nhà bán lẻ đã chú ý quá nhiều vào doanh thu và chiến lược hạ giá nhiều năm qua nên đã làm hạn chế khá nhiều cơ hội định giá thấp này.)

Khi kết hợp cả ba chiến lược giá (cao, trung bình và thấp), bạn sẽ có được chiêu thức tiếp thị vững chắc. Giống như Anheuser-Busch đã làm với Michelob, Budweiser và Busch (bia giá rẻ). Thương hiệu yếu nhất ở đây dĩ nhiên là Busch do tên gọi không hấp dẫn và thiếu khái niệm định vị vững chắc. Sao ông chủ của hãng bia này lại lấy tên mình đặt cho loại bia rẻ nhất này nhỉ? Sai lầm về cách đặt tên tương tự cũng đã gây họa cho Ford, với ba dòng xe Lincoln, Mercury và Ford.

Những chỗ trống hiệu quả khác

Giới tính là một chỗ trống nữa. Marlboro là thương hiệu quốc gia đầu tiên nắm được vị trí nam tính trong hạng mục thuốc lá. Đó là lý do tại sao doanh thu của Marlboro thuộc Tập đoàn Phillip Moris luôn tăng đều đặn, kéo công ty từ hạng 15 lên hạng nhất xét về doanh số chỉ trong 10 năm.

Chọn lựa thời điểm chính xác rất quan trọng. Vào năm 1973, Lorillard đã cố gắng giới thiệu đến khách hàng thương hiệu thuốc lá dành cho phái nam tên là Luke. Cái tên rất hay, bao bì đẹp và mẫu quảng cáo cũng tuyệt hảo, "Từ Kankakee đến Kokomo, Luke bước đi nhàn nhã và thong dong".

Nhưng, sai lầm duy nhất ở đây là họ đã chọn sai thời điểm. Họ đã chậm mất 20 năm. Đúng là Luke bước đi rất "thong dong", nên Lorillard đành cho ngưng sản xuất nhãn hiệu này.

Khi định vị một sản phẩm, không gì có thể thay thế được việc là người đến đầu tiên.

Nếu như chất nam tính đem lại thành công cho Marlboro thì chất nữ tính đem lại thành công cho Virginia Slim, thương hiệu thuốc lá cũng chiếm được một thị phần đáng kể nhờ cách làm ngược lại. Trong khi đó, Eve, một thương hiệu ăn theo cũng áp dụng chiến lược nữ tính lại thất bại thảm hại.

Khi bạn dùng giới tính để phân khúc thị trường cho sản phẩm và thiết lập một vị trí thì những cách quá hiển nhiên không phải lúc nào cũng tốt nhất.

Hãy lấy nước hoa làm ví dụ. Bạn cho rằng những thương hiệu càng thanh thoát, càng nữ tính thì thương hiệu sẽ càng thành công ư? Vậy thương hiệu nước hoa nào đang bán chạy nhất thế giới hiện nay?

Không phải Arpege hay Chanel No.5 đâu. Mà là Revlon's Charlie. Đây là thương hiệu đầu tiên thử lấy một cái tên nam tính cùng các quảng cáo chụp người mẫu vận com-lê nữ.

Còn thương hiệu nước hoa "Just call me Maxi" không chỉ thất bại thảm hại mà nghe đâu còn khiến vị Chủ tịch của Max Factor bị sa thải.

Câu chuyện thành công của Charlie cho thấy một nghịch lý tồn tại trong những hạng mục sản phẩm lâu đời như nước hoa. Phần lớn các công ty cùng ngành đều hướng theo một chiều (thương hiệu nữ tính), nhưng cơ hội lại nằm ở hướng ngược lại (thương hiệu nam tính).

Tuổi tác cũng là một chiến lược định vị. Nước tăng lực Geritol là ví dụ điển hình của dòng sản phẩm thành công hướng vào đối tượng lớn tuổi.

Kem đánh răng Aim là ví dụ hay về sản phẩm hướng vào trẻ nhỏ. Nhờ thế, Aim đã khoét được tới 10% thị phần kem đánh răng. Đây là một thành công vang dội trong bối cảnh thị trường bị thống trị bởi hai thương hiệu khổng lồ là Colgate và Crest.

Thời gian trong ngày cũng có thể dùng để định vị. Ví dụ như thuốc chữa cảm lạnh đầu tiên dùng vào ban đêm.

Phân phối cũng là một cách định vị. L'eggs là thương hiệu dệt kim đầu tiên được phân phối ở siêu thị và các cửa hàng bán sỉ. Nhờ thế mà L'eggs giờ đã trở thành thương hiệu dẫn đầu với doanh thu hàng trăm triệu đô-la.

Một cách định vị nữa là hướng vào những người dùng nhiều một mặt hàng nào đó. Dòng thông điệp "Thứ bia duy nhất bạn thèm khi muốn uống nhiều hơn một cốc" đã định vị bia Schaefer là thứ bia dành riêng cho dân nghiện bia. Khi chiến dịch quảng cáo của Schaefer được ra mắt lần đầu cách đây gần 20 năm, ở New York vẫn còn năm nhà máy bia. Bây giờ chỉ còn lại một. Đó chính là Schaefer.

Chỗ trống trong nhà máy

Một lỗi thường gặp trong quá trình tìm kiếm các chỗ trống là lấp chỗ trống trong nhà máy thay vì trong tâm trí khách hàng.

Dòng xe Edsel của hãng Ford là một ví dụ điển hình. Người ta cười nhạo cái chết yểu đáng thương của nó, nhưng hầu hết đều không thấy được nguyên nhân chính.

Về cơ bản, Ford đã thay đổi lập trường. Edsel là một trường hợp định vị xuất sắc từ nội bộ, nhằm lấp vào khoảng cách giữa một bên là dòng Ford và dòng Mercury với một bên là dòng Lincoln.(30)

Đây là một chiến lược hay trong nội bộ nhà máy. Nhưng đó lại là một chiến lược thị trường tệ hại, bởi lúc này không có chỗ trống nào dành cho Edsel. Hạng mục này đã bị tắc nghẽn bởi hàng loạt những loại xe hơi khác, cũng được mạ crôm và giá tầm trung như Edsel.

Nếu Edsel đã được định vị là dòng xe "hiệu suất cao", có hai cánh cửa bóng bẩy, ghế ngồi có chỗ tựa lưng ôm tròn với một cái tên xứng tầm, thì đã không ai cười nhạo nó. Có lẽ nó đã chiếm được một vị trí còn trống và câu chuyện lẽ ra đã khác đi.

Một lỗi "lấp chỗ trống trong nhà máy" khác nữa là của National Observer,

tuần báo đầu tiên của Mỹ.

Down Jones, nhà sáng lập đầy tự hào của tờ *Observers*, cũng xuất bản tờ *The Wall Street Journal*, ấn hành 5 ngày/tuần. Bạn sẽ nghe thấy ai đó thốt lên *"Voilà"* (Ngạc nhiên chưa). Họ đã lấp vào khoảng trống trong tòa soạn bằng một tờ nhật báo. Bằng cách này, chúng ta được dùng miễn phí những ấn bản *Journal* đắt tiền.

Nhưng chỗ trống trong tâm trí khách hàng nằm ở đâu? Người mua vẫn có thể đặt tờ *Time*, *Newsweek, U.S.News & World Reports* và những tạp chí khác nữa.

Có người sẽ nói: nhưng *National Observer* là báo hằng tuần mà, chứ không phải tạp chí. Vâng, đây là một kiểu chiến thắng về cách dùng từ nhưng lại thất bại thảm hại về mặt tiếp thị.

Bẫy công nghệ

Ngay cả thành tựu kỹ thuật vĩ đại nhất của phòng thí nghiệm vẫn có thể thất bại, nếu trong đầu khách hàng không có chỗ trống dành cho nó.

Vào năm 1971, hãng rượu Brown-Forman Distillers đã ra mắt sản phẩm Frost 8/80, loại rượu "whisky trắng và khô đầu tiên" trên thế giới.

Đáng lẽ Forst 8/80 đã thành công lớn. Có một chỗ trống không nhỏ dành cho nó, vì trên thị trường hiện chưa có loại whisky trắng và khô. William F.Lucas, Tổng Giám đốc của Brown-Forman, tuyên bố: "Nó được chào đón bằng tràng vỗ tay của chúng tôi và tiếng nghiến răng của đối thủ."

Nhưng chưa đầy hai năm sau đó, Frost 8/80 đã chết yểu. Đó là một thất bại hàng triệu đô-la. Tổng lượng bán ra chỉ đạt 100.000 thùng, bằng một phần ba so với dự tính của công ty.

Điều gì đã xảy ra? Hãy nhìn vào lời tuyên ngôn định vị từ quan điểm của khách hàng:

Rượu whisky trắng đầu tiên ư? Không đúng. Đã có ít nhất bốn loại khác rồi. Đó là gin, vodka, rum và tequila.

Thực tế là, mẫu quảng cáo của Frost 8/80 lại khuyến khích khách hàng nhìn nhận nó như là sản phẩm thay thế cho những loại rượu chưng cất khác. Theo như lời quảng cáo, Frost 8/80 có thể dùng như vodka hoặc gin pha martinis, như rượu scotch, bourbon manhattan hay cocktail whisky.

Đừng chơi chữ với khách hàng. Quảng cáo không dùng để tranh cãi. Nó dùng

để dụ dỗ người mua.

Khách hàng sẽ không ngồi yên để chờ đợi những từ chính xác hơn. Do đó, hãy làm như một nhà chính trị từng nói: “Nếu nó nhìn giống vịt, đi đứng giống vịt, thì tôi sẽ gọi nó là vịt.”

Bẫy “Tất cả mọi người”

Một số nhà tiếp thị bác bỏ khái niệm “tìm ra chỗ trống”. Họ không muốn bị trói buộc vào một vị trí cụ thể vì họ cho rằng như thế sẽ hạn chế doanh thu hoặc cơ hội của họ.

Họ muốn là tất cả mọi thứ đối với tất cả mọi người.

Nhiều năm trước, khi có rất ít thương hiệu và cũng không có nhiều quảng cáo, thì việc cố gắng thu hút tất cả mọi người là hợp lý.

Trên chính trường trước kia, một chính trị gia sẽ tiêu tan sự nghiệp nếu nhất quyết cố thủ ở một lập trường nào đó. Đừng giẫm lên chân bất cứ ai.

Nhưng ngày nay, trong cả chính trường và thương trường, bạn cần có một vị trí. Bởi vì có quá nhiều đối thủ. Bạn không thể thắng nếu không tạo ra kẻ thù, hay là trở thành tất cả với tất cả mọi người.

Để thành công trong môi trường cạnh tranh hiện tại, bạn phải kết bạn, rồi tìm lấy một chỗ trống trong thị trường. Bạn cần phải làm vậy dù có phải để mất một số khách hàng đi nữa.

Bẫy “tất cả mọi người” có thể vẫn giúp bạn nếu bạn đã có một công việc ổn định hoặc đã chiếm được thị phần khổng lồ trên thị trường. Nhưng nó sẽ là đòn chí mạng nếu bạn muốn từ đất trống mà dựng lên một vị trí.

Tái định vị cuộc cạnh tranh

Sẽ có lúc bạn không thể tìm ra chỗ trống. Với hàng trăm sản phẩm trong mỗi hạng mục trên thị trường như hiện nay, cơ hội tìm ra một chỗ trống quả là rất mong manh.

Lấy ví dụ một siêu thị cỡ trung hiện nay. Siêu thị này bày bán khoảng 10.000 sản phẩm hoặc thương hiệu khác nhau. Thế có nghĩa là một người trẻ phải lọc ra và lập danh mục của 10.000 cái tên khác nhau trong đầu mình.

Khi biết rằng một sinh viên tốt nghiệp đại học trung bình chỉ có vốn từ vựng khoảng 8.000 từ, bạn sẽ thấy vấn đề.

Sinh viên này đã trải qua bốn năm đại học để rồi còn thiếu 2.000 từ nữa mới có thể đọc được hết tên các sản phẩm trên.

Tự tạo ra chỗ trống cho mình

Trong bối cảnh dư thừa sản phẩm ở mọi hạng mục ngày nay, một công ty sẽ sử dụng quảng cáo như thế nào để phá lối mở đường vào tâm trí khách hàng? Chiến lược căn bản đầu tiên ở đây phải là “tái định vị cuộc cạnh tranh”.

Do có quá ít chỗ trống, nên một công ty phải tạo ra chỗ trống bằng cách tái định vị các đối thủ đang chiếm giữ các vị trí trong tâm trí khách hàng.

Nói cách khác, để đưa được một ý tưởng hay sản phẩm mới vào tâm trí khách hàng, trước tiên bạn phải đẩy được ý tưởng hay sản phẩm cũ ra ngoài.

Christopher Columbus từng khẳng định: “Trái đất hình cầu”. Công chúng phản đối: “Không đúng. Trái đất là mặt phẳng.”

Để thuyết phục công chúng, trước tiên các nhà khoa học ở thế kỷ XV đã phải chứng minh rằng trái đất không phải là mặt phẳng.

Một trong những luận điểm giàu sức thuyết phục của họ là hiện tượng khi quan sát một chiếc buồm đang tới gần, trước tiên các thủy thủ chỉ có thể thấy được đỉnh cột buồm, sau đó mới đến cánh buồm, rồi mới thấy toàn bộ thân buồm. Nếu trái đất bằng phẳng, thì họ đã thấy toàn bộ con buồm ngay từ đầu rồi.

Tất cả những luận điểm toán học trên thế giới đều không hiệu quả bằng một quan sát đơn giản mà công chúng có thể tự xác minh.

Một khi ý tưởng cũ bị lật đổ, thì việc đưa ý tưởng mới đến với khách hàng sẽ vô cùng đơn giản. Bởi trên thực tế, con người thường chủ động đi tìm ý tưởng mới để lấp vào khoảng trống của họ.

Bạn cũng đừng bao giờ ngại tranh cãi. Điểm mấu chốt của một chương trình tái định vị là tấn công vào một khái niệm, sản phẩm, hay một con người đang tồn tại.

Xung đột, thậm chí là cả xung đột cá nhân, vẫn có thể tạo ra tiếng tăm nhanh chóng.

Nhà chính trị Sam Ervin sẽ ra sao nếu không có Richard Nixon?

Và, Richard Nixon sẽ thế nào nếu không có Alger Hiss?

Ralph Nader nổi danh không phải bằng cách rêu rao gì về bản thân mình mà bằng cách đơn thương độc mã tấn công vào tập đoàn lớn nhất thế giới.

Người ta khoái xem bong bóng nổ tung.

Tái định vị Aspirin

Tylenol đã xuất hiện và chọc nổ quả bong bóng Aspirin.

Quảng cáo của Tylenol nói rằng: "Dành cho hàng triệu người không nên uống Aspirin. Nếu dạ dày của bạn dễ bị rối loạn hoặc bị loét hay bạn bị hen suyễn, dị ứng, thiếu máu do thiếu sắt, thì bạn cần tham khảo ý kiến bác sĩ trước khi dùng Aspirin."

"Aspirin có thể gây kích ứng niêm mạc dạ dày," mẫu quảng cáo của Tylenol tiếp tục. "Gây hen suyễn hoặc dị ứng, gây chảy máu dạ dày."

"May mắn thay, đã có Tylenol…"

60 từ dùng để quảng cáo trước khi đề cập đến sản phẩm chính.

Doanh thu của Tylenol acetaminophen tăng vọt. Hiện nay, Tylenol đã trở thành thương hiệu thuốc giảm đau số một, vượt qua cả Anacin, Bayer, Bufferin và Excerdrin. Một chiến lược tái định vị đơn giản mà hiệu quả.

Chống lại cả một đế chế Aspirin. Quả thật đáng ngạc nhiên!

Tái định vị Lenox

Để chiến lược tái định vị có hiệu quả, bạn phải tuyên bố một điều gì đó liên

quan đến sản phẩm của đối thủ, khiến khách hàng thay đổi suy nghĩ, không phải về sản phẩm của bạn, mà là của đối thủ.

"Royal Doulton, gốm sứ của Stoke-on-Trent, Vương quốc Anh, và Lenox, gốm sứ của Pomona, New Jersey."

Bạn hãy để ý xem Royal Doulton đang định vị lại gốm Lenox, một sản phẩm mà nhiều người cứ cho là hàng nhập khẩu bằng cách nào. (Lenox nghe có vẻ giống một cái tên tiếng Anh, đúng không?)

Chỉ nhờ vào mẫu quảng cáo này, Royal Doulton đã giành được 6% thị phần.

Howard Gossage từng cho rằng mục đích của quảng cáo không nhằm truyền thông với người tiêu dùng hay khách hàng tiềm năng, mà là nhằm khủng bố những tay viết quảng cáo của đối thủ. Và điều này cũng có phần nào sự thật trong đó.

Tái định vị Vodka Mỹ

"Hầu hết các loại Vodka Mỹ đều có vẻ ngoài giống của Nga," mẫu quảng cáo tuyên bố. Và lời chú thích ghi: "Samovar: Được sản xuất tại Schenley, Pennysylvania. Smirnoff: Được sản xuất tại Hartford, Connecticut. Wolfschmidt: Được sản xuất ở Lawrenceburg, Indiana."

"Stolichnaya thì khác. Nó là Vodka Nga," mẫu quảng cáo tiếp tục. Và chai rượu được dán nhãn, "Sản xuất ở Leningrad, Nga."

Nhờ đó, doanh số của Stolichnaya bắt đầu tăng vọt. Hẳn là ta cũng không cần phải nói thêm về kết quả sau đó nữa.

Nhưng tại sao ta lại cần làm mất uy tín của đối thủ như vậy? Tại sao Pepsico, nhà nhập khẩu rượu vodka Stolichnaya, không chỉ cần quảng cáo đơn giản là "Vodka Nga"?

Dĩ nhiên là họ có thể làm vậy. Nhưng mức độ hứng thú của người uống Vodka sẽ được xem như bằng không.

Đã bao nhiêu lần bạn nhấc chai rượu lên, đọc nhãn để tìm xuất xứ của nó? Hơn nữa, chính những cái tên (Samovar, Smirnoff, Wolfschmidt, Popov, Nikolai) cũng ngụ ý xuất xứ từ Nga của chúng. Đây chính là yếu tố thứ hai cấu thành nên phần lớn chiến thắng sửng sốt của Stolichnaya.

Người ta thích thấy những thứ lớn lao cao cấp bị rơi vào hoàn cảnh khó khăn. Họ thích chứng kiến những quả bóng này vỡ tung. (Đó là điều đã xảy ra với

nước hoa Evening in Paris.)

Hãy để ý cách mà những quảng cáo của thương hiệu Vodka khác đã làm lợi cho Stolichnaya như thế nào.

> *Đó là thời hoàng kim của Nga. Đó cũng là thời đại của các truyền thuyết. Vị Sa hoàng hiên ngang đứng giữa muôn người. Bằng cặp đầu gối của mình Ngài có thể bẻ cong một thanh sắt. Hay bóp vỡ một đồng tiền bạc trong tay. Và khát vọng sống của Ngài mạnh hơn bất cứ người nào. Thức uống của ngài là loại Vodka chân chính, Wolfschmidt Vodka.*

Người đọc sau đó sẽ lật trang khác và thấy quảng cáo Stolichnaya, và họ biết Wolfschimdt có xuất xứ Lawrenceburg, Ấn Độ.

Sau đó cuộc chiến Afghanistan xuất hiện khiến Stolichnaya đột nhiên lâm vào khó khăn. Nhưng đó chỉ là tạm thời. Giả sử chúng ta không đánh nhau với Nga, cơn bão sẽ qua và Stolichnaya sẽ quay lại với thành công rực rỡ hơn.

Tái định vị Pringle’s

Chuyện gì đã xảy ra với những lát khoai tây chiên Pringle’s? Màn ra mắt hoành tráng với kinh phí 15 triệu đô-la của Tập đoàn Procter & Gamble đã giúp những miếng khoai tây “mới lạ” nhanh chóng chiếm được 18% thị phần.

Sau đó, các thương hiệu cũ như Borden’s Wise đã đánh trả lại bằng một đòn tái định vị điển hình.

Họ đọc to nhãn bao bì trên truyền hình.

“Với Wise, bạn sẽ có: Khoai tây. Dầu thực vật. Muối.”

“Với Pringle’s, bạn thấy: Khoai tây khử nước. Glyxerit đơn hoặc đôi (Lipid có chứa glycerol kết hợp với axit béo). Axit ascorbic. Hydroxy-anison butylat hóa.”

Doanh số của Pringle’s ngay lập tức trượt nhào. Từ mức đáng kể 18% tổng thị trường khoai tây chiên rơi xuống còn 10%, xa lắc mục tiêu 25% mà P&G đặt ra.

Kỳ lạ thay, nghiên cứu thị trường đã chỉ ra một nguyên nhân khác. Than phiền phổ biến nhất đối với sản phẩm Pringle’s là nó có vị “bìa các-tông”.

Đây là cảm nhận y hệt mà bạn sẽ thấy ở những người tiêu dùng trông thấy các từ như “glyxerit đôi” và “Hydroxy-anison butylat hóa”. Nếm, về mặt thị giác hay vị giác, phụ thuộc vào tâm trí. Mắt bạn sẽ thấy điều nó muốn thấy. Lưỡi bạn sẽ

phản ứng theo cách nó muốn phản ứng.

Nếu buộc phải uống một cốc chứa “đôi chất glixerit”, bạn sẽ có phản ứng tiêu cực. Ngược lại, nếu được kêu uống một cốc nước thường, bạn sẽ thưởng thức nó ngay.

Đúng vậy. Khẩu vị không có gì khác nhau. Khác biệt nằm ở tâm trí.

Gần đây P&G đã thay đổi chiến lược. Pringle’s sẽ trở thành sản phẩm “hoàn toàn từ thiên nhiên”.

Nhưng thiệt hại đã xảy ra rồi. Cả trong lĩnh vực chính trị lẫn thực phẩm đóng gói, có một quy tắc: Kẻ bại trận một lần sẽ là kẻ bại trận mãi mãi. Đưa Pringle’s quay lại khó như khiến nhà hoạt động Bella Abzug[(31)] sống lại vậy.

Ở một góc nhỏ nào đó của não bộ tồn tại một chiếc hộp trừng phạt mang tên “Kẻ thất bại”. Sản phẩm của bạn một khi đã bị đưa vào đó, thì ván cờ đã kết thúc.

Chỉ còn cách quay về vạch xuất phát và bắt đầu lại. Cùng với một sản phẩm mới và một ván cờ mới.

Như nhiều công ty khác, P&G đáng lẽ ra phải nắm rõ sức mạnh của chiến lược tái định vị, để bước vào sớm hơn nữa nếu muốn bảo vệ Pringle’s.

Tái định vị Listerine

Một trong những chiến dịch quảng cáo thành công nhất của P&G là chiến dịch quảng bá sản phẩm nước súc miệng Scope. P&G đã sử dụng đúng hai từ để tái định vị Listerine, Vua trị chứng hôi miệng.

“Medicine breath – Hơi thở y học.”

Chỉ 3 từ đã đủ làm tê liệt bảng nhạc hiệu thành công vang dội của Listerine “Mùi bạn ghét hai lần mỗi ngày.”

Cuộc tấn công của Scope đã nẫng được vài điểm thị phần từ Listerine và tạo ra vị trí thứ hai vững chắc cho Scope trên thị trường.

Trận chiến giữa Listerine và Scope cũng gây ra nhiều thương vong như những cuộc chiến thông thường. Micrin và Binaca đóng cửa hoàn toàn. Lavoris phải chứng kiến thị phần của mình teo tóp dần. Đây là câu chuyện “trâu bò đánh nhau ruồi muỗi chết” thường tình.

Nhưng hãy nhìn thẳng vào vấn đề. Theo lý thuyết, Scope vẫn chưa có được

thành công lớn trên thị trường mà nó đáng lẽ phải đạt được.

Vì sao ư? Hãy nhìn lại thương hiệu của nó.

Scope? Nghe giống như tên trò cờ bàn của hãng Parker Brothers vậy. Cái tên không có vẻ gì là tên của nước súc miệng có vị dễ chịu, thứ sẽ giúp thương hiệu thắng đậm giống như giới tính đối lập cả. Nếu Scope được đặt tên khác đi như kem đánh răng Close-up, thì nó đã có thể chơi cá cược với doanh thu từ chiêu tái định vị xuất sắc trên rồi đấy.

Tái định vị hay quảng cáo so sánh?

Thành công của Tylenol, Scope, Royal Doulton và những kế hoạch tái định vị khác đã sinh ra hàng loạt quảng cáo tương tự. Tuy nhiên, những chiến dịch ăn theo này lại đánh mất điểm cốt lõi của chiến lược.

“Chúng tôi giỏi hơn đối thủ,” không phải là tái định vị. Nó là câu quảng cáo so sánh và vì thế sẽ chẳng ích gì. Đây là sai sót về mặt tâm lý của các nhà quảng cáo, mà khách hàng thường nhận ra rất nhanh. Họ sẽ băn khoăn: “Nếu ông giỏi như thế, thì sao ông không giàu nhỉ?”

Đây cũng là phản ứng đặc trưng của những người xem đoạn quảng cáo “Thách thức Pepsi”. Pepsi-Cola khẳng định rằng hơn nửa số người uống cola thích Pepsi hơn.

Nhưng thực tế, nó vẫn thua xa Coca-Cola đến vài điểm thị phần, và chẳng rút ngắn được chút khoảng cách đáng kể nào cả.

Trái lại tại New York, thị trường nước ngọt lớn nhất của Mỹ, Coca-Cola thậm chí còn tăng được vài điểm thị phần nữa ngay sau khi mẫu quảng cáo “Thách thức Pepsi” ra mắt.

Quan sát thêm những quảng cáo so sánh khác, chúng ta sẽ nhận ra tại sao hầu hết các quảng cáo đó lại kém hiệu quả. Chúng đã không thể tái định vị được cuộc cạnh tranh. Hay chính xác hơn, chúng chỉ kể lể với độc giả/khán giả rằng chúng giỏi hơn đối thủ như thế nào. Còn người tiêu dùng thì dĩ nhiên thừa biết mấy tay quảng cáo luôn nói như vậy.

Quảng cáo gần đây của lăn khử mùi Ban tuyên bố, “Ban hiệu quả hơn Right Guard, Secret, Sure, Arrid Extra Dry, Mitchum, Soft & Dry, Body All và Dial.” (Đáng lẽ Ban phải “cấm” quảng cáo chính nó mới phải.[32])

Tái định vị có hợp pháp?

Nếu làm mất thể diện của người khác là trái pháp luật thì tất cả các chính trị gia sẽ bị bỏ tù hết. (Và nhiều cặp vợ chồng hẳn cũng bị vướng vào phiền phức!)

Thực ra Ủy ban Thương mại Hoa Kỳ đã có công rất lớn trong việc hợp pháp hóa loại hình quảng cáo tái định vị. Ít nhất là trên truyền hình.

Vào năm 1964, National Broadcasting Company đã dỡ bỏ lệnh cấm đối với quảng cáo so sánh. Nhưng không có nhiều thay đổi diễn ra. Quảng cáo rất tốn kém, nên ngày càng ít nhà quảng cáo muốn sản xuất hai phiên bản quảng cáo. Một để chạy trên NBC, còn cái kia thì chạy trên hai mạng truyền thông khác.

Cho đến năm 1972, Ủy ban Thương mại Liên Bang đã vận động National Broadcasting Company và Columbia Broadcasting System cho phép quảng cáo được nêu tên thương hiệu đối thủ.

Năm 1974, Hiệp hội các hãng Quảng cáo Mỹ ban hành hướng dẫn sử dụng quảng cáo so sánh. Nhưng nó lại đi ngược hoàn toàn với chính sách thả lỏng trước đó. Từ trước tới nay các thành viên của hiệp hội này luôn đã tìm cách ngăn chặn loại quảng cáo này.

Một năm sau đó, năm 1975, Cơ quan Phát thanh Độc lập, nơi kiểm soát tất cả các đài phát thanh và truyền hình ở Anh, đã bật đèn xanh cho kiểu quảng cáo "triệt hạ nhau[33]" ở Anh.

Khi Micheal Pertschuk, Chủ tịch đương nhiệm của Ủy ban Thương mại Hoa Kỳ, được hỏi liệu ông có phản đối quảng cáo dùng tên đối thủ hay không, ông đáp: "Hoàn toàn không. Chúng tôi lại cho thế là hay nữa."

Tái định vị có hợp đạo lý

Trong quá khứ, quảng cáo được chuẩn bị riêng rẽ. Tức là, bạn nghiên cứu sản phẩm và đặc điểm của nó. Sau đó, bạn soạn mẫu quảng cáo để truyền thông lợi ích của nó tới người tiêu dùng và khách hàng tiềm năng. Còn nếu đối thủ của bạn có quảng cáo trùng với những đặc điểm trên, thì điều này cũng không đáng bận tâm lắm.

Theo cách truyền thống này, bạn tảng lờ hết mọi cạnh tranh, và khiến mọi lời tuyên bố đều giống như lời khẳng định đầu tiên. Còn nhắc đến sản phẩm của đối thủ trong quảng cáo không những để lại ấn tượng xấu, mà còn bị xem là chiến thuật tệ hại nữa.

Thế nhưng, trong kỷ nguyên định vị ngày nay, quy tắc trên đã đảo ngược. Để

xây dựng được chỗ đứng, bạn không những cần phải nêu tên của nhiều đối thủ, mà còn phải tảng lờ hầu hết những quy tắc quảng cáo trước đây.

Trong từng hạng mục sản phẩm, khách hàng đã nắm rõ lợi ích của việc sử dụng chúng rồi. Vì thế, để leo lên được chiếc thang trong tâm trí họ, bạn phải kết nối thương hiệu của mình với những cái tên đã nằm sẵn trên đó.

Nhưng kế hoạch tái định vị, dù thành công đi nữa, vẫn gây nhiều oán trách. Nhiều nhà quảng cáo đã phải ân hận vì sử dụng nó.

Một nhà quảng cáo thời trước đã chia sẻ về vấn đề này như sau, “Thời thế đã thay đổi rồi. Người làm quảng cáo bây giờ không bằng lòng với việc cân đo sản phẩm của họ dựa trên những tiêu chí của chính mình nữa. Xu hướng của họ bây giờ là xác định xem sản phẩm mình tốt hơn những thứ khác như thế nào. Thật là một tình trạng tệ hại! Nhất là truyền hình. Đó là thứ gây ra nhiều tội lỗi nhất. Nó chiếu lên những sản phẩm cạnh tranh được tô vẽ rồi bôi nhọ nhau trước hàng triệu con mắt. Đáng lẽ phải có luật nào đó ngăn cấm kiểu tiếp thị vô đạo đức này lại.”

“Quảng cáo so sánh không sai luật,” một vị giám đốc của top 10 công ty quảng cáo hàng đầu chia sẻ, “Nó cũng không nên chống lại luật. Nhưng hành động của chúng ta hôm nay lại đang nhạo báng khát vọng chính đáng hướng tới cái đẹp, văn hóa và chuẩn mực cư xử.”

Có thể đúng là như vậy. Napoleon đã phá vỡ quy tắc về chiến tranh văn minh. Nhưng lịch sử lại chào đón ông như một bậc kỳ tài quân sự.

Văn hóa và cái đẹp có thể là những giá trị đáng quý, nhưng không cần thiết trong cuộc chiến quảng cáo này.

Nếu con người cứ tin vào điều tồi tệ và không muốn tin vào điều tốt đẹp, thì xã hội đó chẳng phải là có vấn đề sao?

Báo chí có sai không khi họ luôn đặt tin xấu lên trang nhất, còn tin tốt thì luôn ở tận trang cuối dọc theo các cột tin xã hội? (Nếu có bất cứ tin tốt nào.)

Ngành truyền thông thật ra giống kẻ ngồi lê đôi mách. Nó sống nhờ vào tin xấu, chứ không phải tin tốt.

Mọi thứ có thể diễn ra không theo cách bạn nghĩ. Nó chỉ diễn ra theo bản chất của nó.

Do đó, để thành công trong xã hội quá tải truyền thông này, bạn phải chơi theo luật xã hội đặt ra, chứ không phải luật bạn đặt ra.

Biết vậy nhưng đừng nản chí. Một chút hạ bệ lẫn nhau giúp ích cho việc phát triển lâu dài, khi bạn phải đối mặt với quá nhiều kiểu “khoe khoang khoác lác” thông thường. Hãy cứ hành động ngay thẳng, chơi đẹp và cảnh giác với mọi đối thủ.

Trước khi chiến dịch quảng cáo lừng danh “Hãy ăn theo cách của bạn” được Burger King’s tung ra, khách hàng của McDonald’s vẫn luôn hài lòng với một kiểu phục vụ duy nhất – kiểu McDonald’s. Bây giờ, ngay cả cậu bé Ronald cũng có thể gọi một chiếc hamburger “không có bắp cải trộn và xốt cà chua.”

Giờ giá như có ai đó mở tiệm bán hamburger “không dành cho trẻ con” nhỉ?

Sức mạnh của tên gọi

Tên gọi là chiếc móc treo thương hiệu lên các nấc thang sản phẩm trong đầu khách hàng. Trong thời đại định vị, quyết định tiếp thị quan trọng nhất mà bạn phải đưa ra chính là đặt tên cho sản phẩm của mình.

Shakespeare đã nhầm. Nếu hoa hồng mang tên khác, mùi hương của nó sẽ không còn ngọt ngào như thế nữa. Bạn không chỉ thấy điều bạn muốn thấy, mà bạn còn ngửi thấy thứ bạn muốn ngửi nữa. Cho nên, quyết định trọng yếu nhất trong tiếp thị nước hoa nằm ở thương hiệu mà bạn đặt.

Liệu nước hoa "Alfred" có bán chạy như "Charlie" hay không? Tôi không dám chắc điều này.

Nhưng, chắc chắn sẽ không ai biết đến đảo Hog ở vùng biển Ca-ri-bê cho đến tận khi nó đổi tên thành Đảo Thiên đường.

Chọn tên như thế nào?

Đừng ngoái lại quá khứ để tìm chỉ dẫn và lấy tên của vận động viên đua ô tô Pháp (Chevrolet), hay tên con gái của viên đại diện Paris (Mercedes).

Nhiều thứ từng rất hiệu quả trong quá khứ nhưng chưa chắc có ích ở hiện tại và tương lai. Thời xưa có ít sản phẩm hơn, lượng truyền thông cũng hạn chế hơn, nên tên gọi thế nào cũng không quá quan trọng.

Nhưng ngày nay, một cái tên vô nghĩa, vốn chỉ thể hiện sự lười biếng trong tư duy, sẽ không bao giờ bước vào và lưu lại trong tâm trí khách hàng. Cái tên bạn cần tìm nên bắt đầu cùng với quy trình định vị. Nó phải chỉ ra cho người mua lợi ích chính của sản phẩm, giống như dầu gội Head & Shoulders (Đầu và Vai), sữa dưỡng ẩm Intensive Care (Chăm sóc tối ưu), thức uống ăn kiêng Slender (Thon thả), kem đánh răng Close-Up (Gần nhau hơn). Hoặc, như pin dung lượng cao DieHard (Siêu bền), cách chiên gà mới Shake'n Bake (Xóc và nướng), hay kem cạo râu Edge (Sát tận chân) giúp bạn cạo sát hơn.

Tuy nhiên, tên gọi không nên đi "quá giới hạn". Có nghĩa là, đừng vì quá bám sát sản phẩm đến mức trở nên chung chung, mà một cái tên chung chung nên được dùng cho cả hạng mục hơn là thương hiệu của riêng một sản phẩm.

"Lite beer from Miller" (Bia nhẹ từ Miller) là tên sản phẩm điển hình vượt

"quá giới hạn" ấy. Lúc bấy giờ, chúng ta đã có bia schlitz Light, Anheuser-Busch Natural Light và hàng loạt các loại bia nhẹ khác. Vì thế, công chúng và báo giới ngay lập tức đòi sửa "Lite beer from Miller" thành "Lite Miller" (Miller nhẹ). Kết quả là, Miller bị mất lợi thế đầu tiên dùng từ "light" (nhẹ) hay từ có phát âm tương tự để đặt tên cho sản phẩm. (Trong tiếng Anh, từ "Lite" phát âm khá giống "Light" (nhẹ)). Trong vài năm nữa, Lite sẽ trở thành cơ sở để các luật sư diễn giải về mối nguy tiềm tàng khi dùng từ mô tả để đặt tên thương hiệu. (Họ cũng thích những cái tên hái ra tiền như Kodak và Xerox.)

Chọn tên cũng giống như lái một chiếc xe đua. Để giành chiến thắng, bạn phải chớp lấy thời cơ. Bạn phải lựa cái tên gần như là - nhưng không hẳn là - chung chung. Nhưng nếu lỡ trượt vào phạm vi chung chung, thì cũng đừng lo lắng. Không tay lái vô địch thế giới nào giành chiến thắng mà chưa từng bị mất tay lái vài lần cả.

Một cái tên vững vàng, khá thông dụng và giàu tính mô tả sẽ chặn đứng được những đối thủ "ăn theo" thâm nhập khu vực của bạn. Tên hay cũng bảo đảm tốt nhất cho thành công lâu dài. Ví như, cái tên *People* (Nhân dân) là lựa chọn hoàn hảo cho một tạp chí kiểu nhặt nhạnh. Nó mang lại chiến thắng dễ dàng cho tạp chí này. Còn ấn bản ăn theo của nó, như tạp chí Us chẳng hạn, lại gặp vô vàn khó khăn.

Chọn tên cần tránh những điều gì?

Time (Thời đại) không hay bằng *Newsweek (Tin trong tuần)* khi được dùng để đặt cho một tờ báo có số ra hằng tuần vì *Newsweek* khái quát tốt hơn tính chất chung của loại tạp chí này.

Vì *Time* là tờ báo đầu tiên trong lĩnh vực báo chí, nên nó hiển nhiên giành được vị trí dẫn đầu. Nhưng tờ *Newsweek* cũng ở sát phía sau. (Thực tế thì *Newsweek* mỗi năm còn bán được nhiều trang quảng cáo hơn cả *Time*.)

Nhiều người nghĩ rằng *Time* là cái tên rất phù hợp để đặt tên cho tạp chí. Về mặt nào đó, họ không sai vì nó ngắn gọn, bắt mắt và dễ nhớ. Nhưng, nghĩa của *Time* vẫn khó nhìn thấy ngay, lại chứa nhiều hàm ý. (*Time* có thể dùng làm tên cho tạp chí kinh doanh trong ngành bán đồng hồ.)

Tạp chí *Fortune* (Vận may) cũng rơi vào cảnh tương tự *Time*. *Fortune* có thể bị hiểu thành tạp chí của giới môi giới chứng khoán, kinh doanh hàng hóa hoặc cờ bạc, vì tên gọi thiếu rõ ràng. *Business Week* (Tuần báo Kinh doanh) nghe hay hơn nhiều, đồng thời cũng thành công hơn *Fortune*.

Tuy nhiên, tên gọi cũng có thời. Khi hết thời, nó sẽ mở ra nhiều chỗ trống để những đối thủ nhanh nhẹn xâm nhập.

Ví dụ như *Esquire* (Quý ông) là một tên gọi rất hay. Nó phù hợp cho tạp chí hướng tới những chàng trai giàu có và lịch lãm. Họ đã từng ký tên như là John J. Smith, Esq (Quí ông J. Smith). Nhưng, sau này *Esquire* đã mất dần vị thế dẫn đầu vào tay tờ *Playboy* (Kẻ ăn chơi). Mọi người đều biết *Playboy* có nghĩa gì và anh ta thích thứ gì. Phụ nữ, đúng không nào? Nhưng một quý ông là gì thế? Và ông ta thích gì vậy?

Cách đây nhiều năm, *Yachting* (Du thuyền) là ấn bản dẫn đầu trong lĩnh vực hàng hải. Nhưng ngày nay có bao nhiêu quý ông sở hữu du thuyền? Vì thế, chúng tôi dự đoán rằng *Yachting* sẽ bị thay thế bởi các tạp chí khác như *Sail* (Thuyền buồm).

Ngày trước, hầu như mọi quảng cáo đều xuất hiện trên báo và tạp chí, nên *Printer's Ink* (Mực in) là tên gọi phù hợp cho tạp chí hướng đến lĩnh vực quảng cáo. Nhưng, giờ đây đài phát thanh và truyền hình đều là những phương tiện truyền thông quan trọng không kém báo in. Vì thế tờ *Printer's ink* buộc phải nhường vị trí thống trị cho tạp chí *Advertising Age* (Thời đại quảng cáo).

Một trong những ấn bản mạnh mẽ nhất trên thế giới hiện nay là tờ *The Wall Street Journal* (Tạp chí Phố Wall). Nó hầu như không có đối thủ thực sự. Nhưng, *The Wall Street Journal* lại không phải là tên gọi đạt chuẩn cho loại báo kinh doanh hằng ngày. Cái tên có nghĩa khá hẹp, hướng chủ yếu vào mảng tài chính, trong khi nó lại bao trùm toàn bộ lĩnh vực kinh doanh.

Để ý kỹ tên gọi sẽ mang lại cơ hội cho bạn.

Các kỹ sư và nhà khoa học tạo ra sản phẩm hay đặt tên dở tệ cho chính đứa con của mình. Ví dụ như cái tên XD-12. (Có lẽ XD-12 là từ viết tắt cho "Experimental design number 12" (Mẫu thí nghiệm số 12)). Kiểu đặt tên chỉ có người trong cuộc mới hiểu thế này sẽ chẳng có nghĩa gì trong đầu người mua.

Ví dụ như lăn khử mùi Mennen E. Con người suy nghĩ rất đơn giản và thường hiểu mọi thứ theo nghĩa đen. Mennen E chịu thất bại nặng nề dù đã chi 10 triệu đô-la để quảng cáo ra mắt sản phẩm. Vấn đề chính là cái tên in trên lọ khử mùi. Ngay cả mẫu quảng cáo cũng thừa nhận ý tưởng của họ có vẻ không bình thường, "Không thể tin được! Vitamin E lại có thể khử mùi."

Vâng, không thể tin được. Có nghĩa là, sản phẩm chỉ thu hút những ai muốn có cặp nách khỏe mạnh nhất và thích chăm sóc nách mình kỹ càng nhất nước Mỹ.[(34)]

Còn về dầu gội Breck One và kem đánh răng Colgate 100? Chúng là hai trong số vô vàn thương hiệu đang có những cái tên vô nghĩa.

Sản phẩm ngày càng ít khác biệt trong mỗi hạng mục. Nhưng, đặt tên hay hơn có thể mang về hàng triệu đô-la doanh thu.

Tên vô nghĩa, khi nào nên dùng?

Thế còn những thành công rõ ràng của những doanh nghiệp có tên gọi vô nghĩa như Coca-Cola, Kodak và Xerox? Những cái tên ấy thì thế nào?

Nhiều người cảm thấy tư duy định vị thật khó hiểu bởi họ không hề thấy được tầm quan trọng của việc chọn thời điểm. Công ty đầu tiên lọt vào được đầu khách hàng với một sản phẩm mới hoặc ý tưởng mới chắc chắn sẽ nổi tiếng, dẫu nó có mang tên là Lindbergh, Smith hay Rumplestiltskin đi nữa. Hay như Coca-Cola là tên thức uống cola đầu tiên. Kodak, tên máy chụp hình giá rẻ. Xerox, tên máy in sao giấy thường.

Lấy từ “Coke” (Than cốc) làm ví dụ. Vì Coca-Cola đã quá thành công, nên tên Coke đã giành được những gì mà các nhà ngữ nghĩa học gọi là nghĩa thứ hai.

Bạn sẽ lấy từ có nghĩa là “phần còn lại của than đá sau khi bị đốt trong môi trường chân không” để đặt tên cho loại thức uống có ga không cồn chứ? Hay đặt theo tên gọi thân mật của chất gây nghiện?

Nghĩa thứ hai (cocaine) của từ Coke mạnh đến mức Coca-Cola không còn phải lo sợ về những nghĩa rộng tiêu cực khác nữa.

Nhưng chọn cho sản phẩm mới của mình những cái tên viết tắt và vô nghĩa như Keds, Kleenex hay Kotex sẽ là vô cùng bất lợi. Bạn chỉ nên chọn những cái tên bóng bẩy vô nghĩa khi nào bạn đã vào được tâm trí khách hàng đầu tiên, cùng với một sản phẩm hoàn toàn mới mẻ mà hàng triệu người đều thèm muốn. Lúc ấy thì bạn chọn tên nào cũng được.

Tóm lại, hãy trung thành với từ ngữ mang tính mô tả (như Spray’n Wash (Xịt và Tẩy rửa)) và tránh xa lối viết tắt (như Qyx). Ngoài ra, hãy nhớ rằng năm chữ cái đầu phổ biến nhất là S, C, P, A và T. Cứ tám từ tiếng Anh lại có một từ bắt đầu bằng chữ S. Nhưng, phải đến 3.000 từ mới xuất hiện một từ bắt đầu bằng chữ X.

Tên phủ định[(35)] có thể khẳng định

Công nghệ tiếp tục tạo ra nhiều sản phẩm mới mẻ hơn và cải tiến hơn. Nhưng, những cái tên nhái hạng hai đã gây sẹo cho chúng ngay từ lúc sinh ra.

Ví dụ như bơ thực vật. Dù sản phẩm này đã xuất hiện từ nhiều thập kỷ trước, nhưng nó vẫn bị cho là dạng nhái theo bơ động vật. (Lừa bịp mẹ Thiên nhiên không hay đâu nhé[(36)]!). Nếu ngay từ ban đầu, nó đã được đặt tên hay hơn, thì mọi sự đã khác. Vậy, bơ thực vật đáng ra nên được gọi là gì? Dĩ nhiên, "bơ đậu nành"[(37)] thì rõ ràng hơn rồi.

Rắc rối về mặt tâm lý của "Bơ thực vật" nằm ở chỗ nó rất dễ gây hiểu lầm, vì cái tên đã giấu nhẹm nguồn gốc của sản phẩm. Ai cũng biết bơ động vật được làm từ sữa. Nhưng bơ thực vật được làm từ gì? Không ai biết điều đó bởi nguồn gốc của nó đã bị giấu đi. Lúc đó, khách hàng sẽ giả định rằng có gì đó không ổn với nguồn gốc của bơ thực vật.

Công khai bản chất của sản phẩm

Bước đầu tiên để khắc phục tính phủ định là công khai bản chất của sản phẩm. Đó là cố ý sử dụng một tên gọi phủ định, như "bơ đậu nành" để phân định lại tình hình. Cách này giúp bạn phát triển một kế hoạch lâu dài nhằm thuyết phục khách hàng về ưu điểm của bơ đậu nành so với bơ sữa bò. Điểm mấu chốt của kế hoạch này dựa vào "niềm tự hào được là sản phẩm gốc" sinh ra từ cái tên "đậu nành", (giống như trường hợp của "bơ đậu phộng").

Sự chuyển đổi từ "da màu" sang "Negro" (dân da đen), rồi thành "da đen" cũng xảy ra với quy luật tương tự.

"Negro" là tên tờ tạp chí luôn xếp người da đen vào nhóm công dân hạng hai. Từ "da màu" chưa đủ để phân biệt sắc tộc. Và, nó lại mang hàm ý là: Càng ít màu càng tốt.

Vậy nên "đen" là tên gọi tốt hơn nhiều. Nó làm tăng "Niềm tự hào được là người da đen". Đây cũng là bước sơ khởi giành lấy quyền bình đẳng lâu dài. (Bạn có thể thích da trắng hơn, nhưng tôi lại thích da mình đen đi đấy.)

Khi đặt tên cho người hoặc sản phẩm, bạn không được để đối thủ ngang nhiên giành trước những từ cần dùng để mô tả sản phẩm của mình. Giống như từ "bơ động vật" trong trường hợp của bơ thực vật. Hoặc như "đường mía" trong trường hợp của đường bắp (Corn Syrup).

Cách đây nhiều năm, các nhà khoa học đã tìm cách tách chất ngọt ra khỏi tinh bột ngô. Kết quả là họ tạo ra đường nho (Dextrose), đường ngô, đường bắp chứa

nhiều fructose[38].

Những sản phẩm có tên như “Đường bắp chứa nhiều fructose” chắc chắn sẽ bị cho là dạng ăn theo hay đường mía (đường thật) loại hai kém chất lượng. Vì thế, hãng Corn Products, một trong những nhà cung cấp đường ngô lớn nhất ở Mỹ, đã quyết định gọi sản phẩm của mình là “đường bắp”. Biện pháp này đã giúp công ty đưa bắp lên ngang hàng với mía và củ cải đường.

Mẫu quảng cáo của công ty tuyên bố rằng, “Hãy cân nhắc cả ba loại đường: Mía, củ cải ngọt và bắp.”

Giới quảng cáo đều biết rằng Ủy ban Thương mại Mỹ là nơi quản lý tất cả các tên gọi của mọi ngành công nghiệp. Nhưng ta vẫn có thể thuyết phục họ, kiểu như “Nếu chúng tôi không thể gọi đường ngô là đường, vậy chúng tôi có thể pha nó vào thức uống nhẹ và gọi nó là ‘không đường’ được chứ?”

Những nhóm có sở thích chuyên biệt nhận thấy rõ nhất sức mạnh của tên gọi hay, ví dụ điển hình là phong trào “Quyền được sống” và luật “Tự do Thương mại”.

Các thượng nghị sĩ hay những nhà làm luật sao dám phản đối những dự luật như “Chống ô nhiễm không khí”?

Để lật đổ những khái niệm vững vàng kiểu như “Tự do Thương mại”, điều quan trọng nhất là đừng cố gắng đặt lại tên cho cuộc chiến này. Vì bạn sẽ đem đến cho người xem toàn những thắc mắc.

Trước đây, để thay đổi nhận thức phổ biến của người tiêu dùng về “Tự do Thương mại”, phe đối lập cố gắng đưa ra luật mới, lấy tên là “Chống bán phá giá”. Việc này xảy ra rất, rất, rất lâu trước khi luật Tự do Thương mại chính thức bị bãi bỏ bởi chính các bang đã phát động nó.

Có một chiêu nhanh hơn thế nhiều chính là xoay chuyển cái tên đôi chút. Nghĩa là, định vị lại khái niệm bằng cách dùng cùng những từ có sẵn để lật ngược ý nghĩa. Ví dụ, “Công bằng với thương mại, nhưng bất công với người dùng”.

Hoặc có chiêu tốt hơn nữa là đặt lại tên cho khái niệm đối lập trước khi cái tên hay kia phát huy hiệu quả. Chỉ có thể bước vào ván cờ sớm hơn, “Chống bán phá giá” có thể là chiến lược ngăn chặn thành công. Đây là một ví dụ khác nên lêu tầm quan trọng của thứ/người đầu tiên.

David và Michael, Hubert và Elmer

Bất chấp nhận định phổ biến rằng, “Tên chỉ là thứ để gọi”, ngày càng có nhiều bằng chứng chỉ ra vai trò quan trọng của tên gọi trong ván cờ đời.

Hai giáo sư tâm lý học, Herbert Hararo và John W. McDavid, đã nghiên cứu xem tại sao học sinh cấp I thường chế giễu những bạn học có tên lạ.

Vì thế, họ bắt đầu thí nghiệm trên các bài tập của nhiều học sinh lớp bốn và lớp năm có tên gọi khác nhau. Nhìn chung, hai chuỗi tên đã đưa ra một quy luật.

Ở một số nhóm bài, có hai tên thông dụng nhất (David và Michael) và hai tên ít dùng (Hubert và Elmer). Mỗi nhóm bài tập được trao cho một nhóm giáo viên tiểu học khác nhau chấm. (Những giáo viên tham gia vào thí nghiệm này dĩ nhiên nghĩ là họ đang chấm những bài tập thông thường.)

Bạn có tin là nhóm bài tập của những học sinh có tên như là David và Micheal có điểm trung bình cao hơn so với nhóm mang tên Elmer và Hubert không? Các giáo sư nói, “Từ kinh nghiệm của giáo viên, họ cho rằng Hubert và Elmer thường là những học sinh kém hơn.”

Vậy thì những người có tên gọi kỳ cục nhưng vẫn thành công thì sao? Ví dụ Hubert Humphrey và Adlai Stevenson. Và cả những kẻ thất bại tai tiếng với tên thông dụng như Richard và Dwight?

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu Richard Humphrey tranh cử với Hubert Nixon? Liệu Mỹ có bỏ phiếu cho Hubert Nixon không?

Jimmy, Jerry, Richard, Lyndon. John, Dwight, Harry, Franklin. Nhà trắng chưa từng có tên của “kẻ bại trận” mãi cho đến khi Herbert xuất hiện.

Và ai đã đánh bại Herbert Hoover vào năm 1928? Afred, một người mang tên của kẻ bại trận khác.

Vào năm 1932, Herbert tranh cử cùng với Franklin, người mang “tên thành công”. Herbert đã thua và thua rất đậm.

Bạn chờ đợi điều gì từ người có tên Edsel? Edsel là cái tên thua cuộc trước khi Ford ra mắt dòng xe Edsel. Và, cái tên đã gây thảm họa tiếp thị cho Ford.

Ví dụ như hai cái tên Cyril và John. Theo nhà tâm lý David Sheppard, những ai chưa từng biết người nào có tên như thế này, họ đều nghĩ Cyril rất gian trá, còn John thì đáng tin cậy hơn.

Bạn đã thấy điều bạn chờ được thấy. Một cái tên xấu hay không phù hợp sẽ gây ra một chuỗi phản ứng chỉ để xác nhận lại nhận định tiêu cực ban đầu của

bạn. Elmer là kẻ thất bại. Thấy chưa! Anh ta làm việc đâu có tốt. Tôi bảo bạn rồi mà, Elmer là kẻ thất bại.

Và, đây là một câu chuyện có thật. Có một nhân viên quản lý ở ngân hàng New York là Young J. Boozer. Lần nọ, có một khách hàng muốn nói chuyện với "Young Boozer". Nhân viên tổng đài bảo anh ta rằng, "Chúng tôi có cả tá người có tên như thế ở đây. Anh/chị muốn nói chuyện với ai?"

Hubert và Elmer trên bầu trời

Tên gọi là điểm tiếp xúc đầu tiên giữa thông điệp và tâm trí.

Tên đẹp hay xấu theo cảm quan thẩm mỹ không quyết định tính hiệu quả của thông điệp, mà là cái tên phù hợp.

Ví dụ như ngành hàng không. Bốn hãng vận tải hành khách lớn nhất tại Mỹ là United Airlines, American Airlines, Trans World Airlines và...

À, bạn có biết tên của hãng hàng không có khẩu hiệu quảng cáo "hãng hàng không lớn thứ hai của thế giới tự do" không?

Đúng vậy. Đó là Eastern Airlines.

Giống như tất cả những hãng hàng không khác, Eastern cũng có những thăng trầm của mình. Nhưng không may thay, trầm lại nhiều hơn thăng. Trong bốn hãng hàng không lớn nhất ở Mỹ, Eastern luôn đứng thứ tư theo khảo sát từ khách hàng.

Tại sao lại thế? Eastern có cái tên khu vực, đặt nó vào một mục khác trong tâm trí khách hàng so với những cái tên quốc gia như American và United.

Cái tên Eastern đã đặt hãng này vào cùng một nhóm với Piedmont (một vùng ở Ý), Ozark (Phố núi Ozark) và Southern (phía Nam).

Bạn sẽ thấy điều bạn chờ đợi. Khi có trải nghiệm không mấy tốt đẹp với các hãng American và United, hành khách đáp rằng, "'Chỉ là chuyện vặt ấy mà." Một ngoại lệ hiếm gặp so với dịch vụ tốt mà họ mong đợi.

Nhưng những hành khách có trải nghiệm tồi tệ với hãng Eastern sẽ kêu: "Lại là Eastern Airlines". Một kiểu than nối theo dịch vụ tồi tệ mà họ đã nghĩ sẵn trong đầu.

Sự việc trên xảy ra không phải vì Eastern đã không cố gắng. Cách đây vài năm, Eastern đã tuyển những chuyên gia tiếp thị hàng đầu và đạp ga hết cỡ để tăng tốc. Eastern là một trong những hãng đầu tiên "sơn máy bay", "cải thiện các

món ăn” và “làm mới đội ngũ phi hành đoàn”. Tất cả là nhằm cải thiện tiếng tăm.

Eastern cũng không ngại chi tiền. Năm này qua năm khác, hãng này ở hữu ngân sách quảng cáo lớn nhất trong ngành hàng không. Mới năm ngoái, Eastern đã bỏ ra hơn 20 triệu đô-la cho quảng cáo.

Nhưng, với tất cả số tiền đó, bạn nghĩ gì về hãng này? Bạn nghĩ họ sẽ bay đến đâu? Lên và xuống Bờ Đông, tới New York, Boston, Philadelphia, Washington và Mianmi phải không?

Dù sự thật là họ còn bay tới cả St. Louis, New Orleans, Atlanta, Denver, Los Angeles, Acapulco, Mexico City nữa.

Hãy quan sát vấn đề từ Indianapolis, một trong những điểm đến của Eastern. Từ Indianapolis, Eastern bay về miền Bắc đến những nơi như Chicago, Milwaukee và Mineapolis. Và hướng về phía Nam tới Louisville, Atlanta và Fort Lauderdale mà không bay về hướng Đông.

Thành phố San Juan[(39)] giàu có là nơi Eastern đã cung cấp dịch vụ hàng không suốt hơn 30 năm. Hãng đã giành được thị phần bá chủ tại đây. Sau này, American Airlines mua lại Trans Caribbean. Kết cục là ai giữ được vị trí số 1 San Juan? Dĩ nhiên là American Airlines rồi.

Bạn không thể mở rộng đôi cánh với một tên mang tính khu vực như thế. Khi khách hàng được chọn, họ sẽ luôn thích hãng hàng không quốc gia, hơn là một hãng thuộc khu vực.

Vấn đề của ngành hàng không cũng là điển hình cho khó khăn mà mọi người gặp phải trong quá trình tách biệt giữa nhận thức và hiện thực. Thậm chí nhiều nhà quảng cáo dày dạn kinh nghiệm vẫn nhìn nhận vấn đề của Easten theo hướng hoàn toàn ngược lại.

Họ cho rằng, Eastern vướng vào rắc rối không phải do cái tên. Nguyên nhân là sự yếu kém trong chất lượng dịch vụ, bữa ăn, khâu đóng gói hàng, đội ngũ tiếp viên kém thân thiện. Nhận thức bị lẫn với thực tế.

Bạn nghĩ gì về hãng Piedmont Airlines? Ozark Airlines? Và cả Allegheny[(40)]? (Trong một khảo sát từ những khách du lịch thường xuyên, 3% nói rằng họ sẽ né không đi hãng American, và 3% né hãng United. Nhưng 26% trả lời sẽ tránh Allegheny và 38% đáp họ sẽ không đi Eastern.)

Allegheny dĩ nhiên đã đầu hàng và đổi tên thành USAir. Thậm chí bây giờ cả North Central và Southern cũng bỏ cuộc. Vào năm 1979, cả hai hãng này sáp

nhập và đổi tên thành Republic Airlines (Hãng hàng không Cộng Hòa). Giờ đây, họ đã vút cánh bay cao.

Cặp song sinh ở Akron

Hai công ty có cùng trụ sở chính ở thành phố Akron, bang Ohio, đã nêu lên một lỗi đặt tên rất thường gặp khác nữa.

Một công ty sẽ làm gì khi tên của họ (lốp xe Goodrich) lại khá giống với tên của một công ty lớn hơn cùng ngành (lốp xe Goodyear)?

Goodrich đã gặp khá nhiều khó khăn. Theo như nghiên cứu thị trường, Goodrich có thể phát minh lại bánh xe, nhưng Goodyear sẽ hưởng hết mọi thành quả.

Không có gì lạ khi B. F. Goodrich nhận ra vấn đề này. Trong một quảng cáo cách đây nhiều năm, họ đã bày tỏ rằng:

"Tai họa đã đổ lên cái tên Benjamin Franklin Goodrich. Số phận tạo nên sự trùng hợp nghiệt ngã khi tên của đối thủ mạnh nhất lại gần như giống hệt tên nhà sáng lập của chúng tôi. Goodyear. Goodrich. Dễ nhầm lẫn vô cùng."

Và, ở cuối trang quảng cáo, họ tuyên bố, "Nếu bạn muốn dùng Goodrich, thì chỉ cần nhớ tên Goodrich là đủ."

Nói cách khác, đây hoàn toàn không phải là vấn đề của Goodrich mà là ở người mua.

B. F. Goodrich là công ty đầu tiên bước vào thị trường lốp xe có bố tỏa tròn kèm vòng đai thép ở Mỹ. Nhưng, nhiều năm sau này, khi người mua lốp xe được hỏi tên công ty đã chế tạo ra loại lốp xe trên, có đến 56% số người được hỏi nêu ra cái tên Goodyear, tên của nơi không hề tạo ra chúng. Chỉ có 47% đáp đúng là Goodrich.

Vì thế ở thành phố Arkon, người ta thường có câu, "Goodrich tạo ra lốp xe. Firestone cải tiến nó. Và Goodyear đem bán." Năm 1968, doanh số của Goodyear đạt 2,9 tỷ đô-la, trong khi B. F. Goodrich chỉ đạt 1,3 tỷ đô-la. Tỷ lệ là 2,2:1. Mười năm sau, vào năm 1978, Goodyear đạt doanh số 7,4 tỷ đô-la còn B. F. Goodrich chỉ thu về 2,5 tỷ đô-la. Tỷ lệ lúc này là 2,9:1. Kẻ giàu thì ngày càng giàu hơn. Quy luật quá dễ hiểu.

Nhưng, điều kỳ lạ là quảng cáo của kẻ thua cuộc thì lại liên tục thu hút được nhiều sự chú ý của dư luận. Mẫu quảng cáo "Còn chúng tôi nữa" mang lại khá

nhiều thiện cảm trên các phương tiện thông tin đại chúng. Nhưng nó lại không giành được ủng hộ từ người mua lốp xe. Vì cái tên Goodrich đã mãi khiến hãng này thất bại ê chề trước Goodyear.

Bộ ba Toledo

Nếu cặp song sinh ở thành phố Akron dễ gây nhầm lẫn, vậy chúng ta hãy xem xét tình huống gay go của những cái tên bộ ba. Từ Owens-Illinois qua Owens-Corning Fiberglas, rồi chuyển thành Libbey-Owens-Ford.

Những cái tên này không phải là tên của những công ty nhỏ lẻ. Owens-Illinois là công ty trị giá 2 tỷ đô-la. Owens-Corning Fiberglas là công ty trị giá 1 tỷ đô-la. Và, Libbey-Owens-Ford trị giá gần 1 tỷ đô-la.

Hãy quan sát vấn đề từ góc nhìn của Owens-Corning Fiberglas.

Cái tên Owens thường được gắn liền với Illinois. Hai công ty Owens và Illinois đã sát nhập để trở thành một tập đoàn với quyền lực lớn hơn thuộc về Illinois.

Còn Corning thì thường khiến người ta liên tưởng đến thủy tinh. Ở thành phố Corning gần đó, thuộc bang New York, Corning Glass là công ty sản xuất thủy tinh trị giá khoảng 1 tỷ đô-la. Thành công của nó đã gắn cái tên Corning với khái niệm thủy tinh.

Vậy còn chừa lại gì cho Owens-Corning Fibeglas?

Fiberglas.

Đây cũng có lẽ là lý do công ty này lại chạy quảng cáo với khẩu hiệu, “Owens-Corning chính là Fiberglas (Sợi thủy tinh).” Nói cách khác, nếu bạn muốn mua Fiberglas, phải nhớ được trên Owens-Corning.

Tuy nhiên, mọi việc sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu công ty này đổi tên thành Tập đoàn Sợi Thủy tinh (Fiberglas Corporation). Lúc đó, nếu bạn cần sợi thủy tinh (với từ “sợi” viết thường), tất cả những gì bạn cần phải nhớ chỉ là Sợi Thủy tinh (“Sợi” viết hoa). Cách này sẽ giúp khách hàng chú ý vào mục tiêu chính của công ty: chuyển sợi thủy tinh từ một từ thông thường thành thương hiệu.

Bạn sẽ làm gì nếu tên mình lỡ là Hubbert hay Elmer, Eastern, Goodrich hay Owen-Corning Fiberglas?

Đổi tên đi!

Tuy nhiên, dù giải pháp trên là rất có lý thì việc đổi tên lại rất ít khi xảy ra.

Hầu hết các công ty đều tin rằng cái tên hiện tại của họ có rất nhiều giá trị. Họ nghĩ, “khách hàng và công nhân của chúng tôi sẽ không bao giờ chấp nhận tên mới.”

Vậy thì chuyện gì đã xảy đến với Olin, Mobil, Uniroyal và Xerox? Và, còn Tập đoàn Exxon thì thế nào? Chỉ cách đây vài năm, Exxon đã đổi tên từ…

Bạn có nhớ ra tên cũ của Exxon không? Không phải là Esso, và cũng không phải là Humble Oil hay Enjay, dù công ty này đã dùng chúng trong những chiến dịch tiếp thị của họ. Tên cũ của Exxon là “Standard Oil of New Jersey” (Dầu tiêu chuẩn của New Jersey). Thật ngạc nhiên là họ mới đổi tên bằng vài đô-la cách đây vài năm thôi đấy.

Tên dở để lại hậu quả tệ hại. Cái tên không hay sẽ khiến mọi việc dần tồi tệ. Nhưng, nếu nó thật hay, mọi thứ sẽ tốt trở lại.

Hiểu lầm “Continental”

Bạn có biết sự khác biệt giữa một công ty trị giá 3,9 tỷ đô-la với tên gọi là “The Continental Group. Inc” và một công ty có giá khoảng 3,1 tỷ đô-la tên là “Continental Corporation” không? Nhiều người không biết chúng khác nhau cho đến khi họ khám phá ra rằng: Continental Group là tập đoàn sản xuất ghế đẩu lớn nhất thế giới, còn Continental Corporation là công ty bảo hiểm lớn nhất hành tinh.

“À, ra vậy. Ghế đẩu Continental và Bảo hiểm Continental. Bây giờ thì tôi đã hiểu ý anh rồi.”

Tại sao công ty lại bỏ từ “ghế đẩu” và “bảo hiểm” để bám theo những từ khuyết danh như “group”(đoàn thể) và “Corporation”(Tập đoàn)? Câu trả lời quá rõ ràng: Vì cả hai sẽ bán được nhiều ghế và bảo hiểm hơn.

Nhưng, liệu có thể tạo ra bản sắc trên một cái tên vô nghĩa hay không? Có vẻ là không thể. Đặc biệt khi bạn xem xét sự tồn tại của những công ty khác cũng giành lấy chữ “Continental” cho tên gọi của họ. Điển hình như Continental Airlines (Hãng hàng không Lục địa). Và còn Continental Oil (Dầu hỏa Lục địa), Continental Telephone (Mạng điện thoại xuyên Lục địa) hay Continental Grain (Ngũ cốc Lục địa). Đó là chưa tính đến Continental Illinois Corp (Tập đoàn Illinois Lục địa). (Tất cả đều là những công ty trị giá hàng tỷ đô-la).

Hay, chuyện gì sẽ xảy ra nếu giám đốc bảo thư ký, “Nối máy cho tôi với Continental.”

Lúc đó, nó sẽ không chỉ là “nhóm” hay “tập đoàn” nữa. Vì chỉ tính riêng ở Manhattan thôi, trong niên giám điện thoại đã có đến 235 mục bắt đầu với chữ “Continental”.

Những cái tên phù hợp thái quá

Đôi khi có những cái tên phù hợp nhưng đi quá mức cần thiết. Quá hình ảnh. Quá nhiều liên tưởng. Đặc biêt là đối với sản phẩm dùng ở nơi công cộng.

Ví dụ như 2 công ty cung cấp sản phẩm ăn kiêng là Metrecal của Mead Johnson và Slender của Carnation.

Mặc dù Metrecal giành được lợi thế là sản phẩm đầu tiên xuất hiện trên thị trường, nhưng thành công tiếp thị lại rơi vào tay Slender.

Cái tên Slender (Thon thả) đã bao gồm luôn công dụng chính của sản phẩm. Cho nên, nó hiệu quả hơn hẳn Metrecal, một từ do IBM sáng tạo ra. Tuy nhiên, nếu sản phẩm ăn kiêng được bày bán nơi công cộng, bạn phải cẩn thận lựa chọn tên gọi.

Ví dụ như thức uống nhẹ No-Cal (Không chứa Calo) đã thất bại thảm hại. Có ai muốn gọi một chai cola không chứa calo khi đang ngồi ở nhà hàng chứ? Rất dễ để hình dung ra suy nghĩ của mấy người ngồi bàn bên cạnh, “Đúng là gã béo bất lịch sự.”

Cho nên, gọi nước uống tên Tab sẽ dễ chịu hơn nhiều.

“Với cốc Tab thường thấy đặt ở chỗ để quen thuộc,” báo *New York Times* gần đây đưa tin, “vị hiệu trưởng trường Đại học New York ngồi vào bàn ăn trưa.”

Liệu ông ta có gọi cola Diet-Rite, nếu biết cánh báo chí có mặt quanh đó không?

Khi Lyndon Johnson còn là Tổng thống, ông ta có một nút bấm đặc biệt trong hệ thống liên lạc nội bộ của mình đối với Fresca. Nhưng, ông ta cũng không màng che giấu nút này.

Tên gọi các sản phẩm ít năng lượng hoặc giá rẻ phải được chọn lựa kỹ càng sao cho nó chỉ ra lợi ích của chính sản phẩm đó mà không vượt quá giới hạn. Nếu chúng quá rõ ràng, khách hàng sẽ bỏ chạy.

Bẫy không tên

Một vị tổng giám đốc nọ nói: “Tôi sẽ đến L.A, rồi sau đó tới New York.” Tại sao Los Angeles thường được gọi tắt là L.A., nhưng New York thì hiếm khi được gọi là N.Y?

“Tôi làm việc ở GE một vài năm rồi chuyển sang Western Union.” Tại sao General Electric thường được gọi là GE, còn Western Union thì ít khi được gọi là WU?

General Motor thường được gọi là GM. American Motor là AM. Nhưng, Ford Motor thì lại hầu như không bao giờ được gọi là FM.

Viết tắt bằng ngữ âm

Nguyên tắc áp dụng ở đây là viết tắt bằng ngữ âm.

Cụm từ “Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca” kéo dài đến 12 âm tiết, nên mọi người dĩ nhiên chọn dùng ba âm R-C-A để thay thế.

Gen-er-al E-lec-tric dài sáu âm tiết, nên mọi người đều dùng 2 âm tiết G-E.

Gen-er-al Mo-tors thường là GM. A-mer-i-can Mo-tors thường là AM. Nhưng Ford Mo-tors thì không bao giờ được gọi thành FM, vì một âm tiết Ford đã nói lên tất cả.

Tuy nhiên, nếu ưu thế về mặt ngữ âm không tồn tại thì người ta sẽ không dùng chữ cái đầu. Ví dụ như, New York và N.Y đều có 2 âm tiết. Vì vậy, từ viết tắt N.Y thường được dùng trong văn viết nhưng ít dùng trong văn nói. Còn Los Ange-les kéo dài tới 4 âm tiết, nên L.A được dùng rất thường xuyên. Chú ý, San Fran-cis-co có đến 4 âm nhưng ít khi được rút ngắn thành “S.F”. Tại sao thế? Vì đã có một từ có hai âm tiết trọn vẹn khác là Frisco để viết tắt cho cả cụm San Fransisco. Đó là lý do người ta thường nói “Jer-sey” để ám chỉ New Jersey, thay vì dùng “N. J.”

Như vậy, khi được chọn giữa một từ và một chuỗi ký tự đầu, nếu cả hai đều có lượng ngữ âm ngang nhau, người ta thường sẽ chọn từ đầy đủ.

Nhưng độ dài ngữ âm đôi khi có thể đánh lừa bạn. Chữ viết tắt ký tự đầu như WU nhìn có vẻ ngắn hơn cái tên Western Union. Nhưng về mặt phát âm thì

chúng có độ dài bằng nhau. Dou-ble-U U và West-ern Un-ion (Ngoại trừ chữ cái W, những chữ cái tiếng Anh còn lại đều chỉ có một âm tiết.)

Trong khi khách hàng gọi tên các công ty, thì các công ty lại có cách nhìn nhận khác nhau về chính mình. Họ thiên về hình ảnh hơn. Họ loay hoay làm sao để tên thương hiệu mình trông cho đẹp mắt mà không quan tâm tới cách đọc cái tên đó như thế nào.

Viết tắt

Giới doanh nhân cũng mắc vào cái bẫy đó. Trước tiên là tên riêng. Chẳng hạn, sau khi được đề đạt vào vị trí lãnh đạo ở Tập đoàn General (GMC), chàng trai trẻ Edmund Gerald Brown lập tức viết tắt tên mình thành "E.G. Brown thuộc GMC", và cái tên này xuất hiện trong tất cả các lá thư nội bộ và biên bản họp.

Nhưng để nổi tiếng thì bạn đừng viết tắt tên mình. Các chính trị gia đều nắm rõ điều này. Đó là lý do tại sao Thống đốc Edmund Gerald Brown thường giới thiệu mình là Jerry Brown, chứ không phải E. G. Brown. E. M. Kennedy gọi là Ted Kennedy còn J. E. Carter là Jimmy Carter.

Thế tại sao người ta lại gọi tắt Tổng thống Franklin Delano Roosevelt là FDR và John Fitzgerald Kennedy là JFK? Điều trớ trêu ở đây là một khi bạn đã leo lên được vị trí cao nhất rồi, khi bạn đã nổi tiếng rồi, thì bạn có thể dùng chữ viết tắt mà không gây nhầm lẫn gì hết. Franklin Delano Roosevelt và John Fitzgerald Kennedy chỉ có thể dùng tên viết tắt sau khi đã nổi tiếng chứ không phải trước đó.

Tiếp đến là tên công ty. Những từ viết tắt vốn ban đầu chỉ nhằm tiết kiệm giấy và thời gian đánh máy cuối cùng lại trở thành biểu tượng của thành công.

IBM, AT&T, ITT, P&G, 3M. Đôi khi, có cảm tưởng rằng những công ty lọt được vào danh sách *Fortune* 500 là do họ có cái tên viết tắt dễ nhận ra vậy. Đó là những biệt danh để thông báo với thế giới rằng bạn đã thành công.

Vì thế mà ngày nay chúng ta thấy nhiều biệt danh như RCA, LTV, TRW, CPC, CBS, NCR, PPG, RMC, IC Industries, NL Industries, SCM, U.S Industries, AMF, GAF, MCA, ACF, AMP, CF Industries, GATX, UV Industries, A-T-O, MAPCO, NVF, VF, DPF, EG&G và bạn có tin không, còn có cả biệt danh MBPXL nữa đấy.

Tất cả đều không phải là những công ty xoàng. Tất cả đều đang có mặt trong danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ do tạp chí *Fortune* bình chọn. EG&G,

công ty nhỏ nhất trong danh sách này, cũng đạt doanh thu 375 triệu đô-la và có khoảng 13.900 nhân viên.

Các công ty nhỏ hơn trong danh sách này có: Rockwell International, Monsanto, National Steel, Raytheon, Owens-Illinois, United Brands, American Cyaamid, Reynolds Metals. H. J. Heinz, Interco, Hewlett-Packard, Carrier, Marmon, Polaroid, Diamond International, Blue Bell, Sperry & Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst Brewing, Cabot, Hart Schaffner & Marx, Cutler-Hammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries và Varian Associates.

Danh sách nào được biết đến nhiều hơn? Dĩ nhiên là danh sách có tên đầy đủ của các công ty rồi.

Một số công ty có tên viết tắt như RCA và CBS chắc chắn sẽ được nhiều người biết đến. Nhưng giống như FDR và JFK, những công ty này đều nổi tiếng trước rồi mới bỏ tên đầy đủ để chuyển sang dùng tên viết tắt.

Để kiểm chứng vấn đề này, chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát về cả hai loại công ty có sử dụng “tên” và “chữ cái viết tắt”, đối tượng tham gia khảo sát là những người đặt mua tờ Business Week. Kết quả đã cho thấy giá trị của tên đầy đủ.

Tỷ lệ nhận biết trung bình về các công ty có “tên viết tắt” là 49%, trong khi tỷ lệ nhận biết các công ty có tên đầy đủ là 68%, cao hơn 19%.

Vậy điều gì đã khiến các công ty lớn đâm đầu tự sát như vậy? Một trong những nguyên nhân ở đây là suốt một thời gian dài ban quản lý cấp cao đã thấy tên viết tắt của công ty mình trên thư nội bộ hoặc biên bản các cuộc họp, nên họ đương nhiên cho rằng mọi người đều biết quen thuộc với cái tên đó, như MBPXL. Nguyên nhân tiếp theo là họ hiểu sai nguyên nhân thành công của những công ty như IBM và GE.

Không có lối tắt tới thành công

Một công ty phải trở nên cực kỳ nổi tiếng trước khi sử dụng các ký tự viết tắt để gọi tên mình. Rõ ràng như hai chữ cái đầu “GE” ngay lập khiến mọi người nghĩ đến “General Electric”.

Lúc nào cũng vậy, người ta phải biết tên gọi đầy đủ của công ty rồi mới chấp nhận tên viết tắc của họ. Ví dụ như The Federal Bureau of Investigation (Cục Điều tra Liên bang) và Sở Thuế vụ (Internal Revenue Service) được rất nhiều

người biết đến. Vì thế, chúng ta dễ dàng nhận ngay ra khi họ được viết tắt thành FBI và IRS.

Nhưng cái tên tắt HUD lại không được mấy người biết đến. Tại sao vậy? Bởi không nhiều người biết đến Department of Housing & Development (Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị). Vì thế, nếu muốn từ viết tắt HUD được biết đến nhiều hơn, bộ này đầu tiên phải khiến cái tên Department of Housing & Development nổi tiếng hơn nữa. Lối đi tắt bằng cách sử dụng cụm tên tắt HUD sẽ không đem lại hiệu quả.

Tương tự, General Aniline & Film chưa phải là một công ty thực sự nổi danh trên thị trường. Vậy nên khi chuyển sang dùng tên viết tắt GAF, chắc chắn họ sẽ không bao giờ nổi tiếng được. Bây giờ công ty này đã chính thức lấy tên là GAF, có lẽ vì không thể nào hướng khách hàng quay về với tên gốc của mình được nữa.

Ấy vậy mà nhiều công ty ngày nay dường như vẫn chuộng lối dùng chữ cái. Họ không suy nghĩ thấu đáo về quy trình định vị bản thân trong tâm trí khách hàng. Và họ trở thành nạn nhân của cái mốt nhất thời.

Mốt thời nay chính là “bệnh viết tắt”. Hãy nhìn vào RCA. Mọi người đều biết RCA là từ viết tắt của Radio Corporation of America (Tập đoàn Phát thanh Hoa Kỳ). Vì thế tập đoàn này có thể sử dụng các ký tự viết tắt này để khơi gợi cụm từ “Radio Corporation of America” vốn đã ăn sâu trong đầu mọi người.

Giờ thì RCA đã chính thức là RCA. Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo đây? Không có chuyện gì cả, ít nhất trong vòng 10 năm tới. Những chữ cái này đã ăn rất sâu trong nhận thức của hàng triệu người rồi, và chúng sẽ còn ở đó.

Nhưng còn thế hệ khán giả tiếp theo thì sao? Họ sẽ nghĩ gì khi nhìn thấy những ký tự lạ lùng như RCA? Là Roman Catholic Archdiocese (Hội Tổng Giám mục Thiên Chúa giáo La Mã) ư?

Do đó, định vị giống như ván bài cuộc đời. Nó là một quá trình lâu dài. Những quyết định đặt tên thương hiệu ngày hôm nay có thể sau nhiều, rất nhiều năm nữa mới phát huy hiệu quả.

Đầu óc làm việc bằng tai

Lý do chính khiến hiện tượng chọn sai tên trở nên phổ biến là các nhà lãnh đạo thường phải sống giữa mênh mông giấy tờ: thư từ, biên bản họp, các báo cáo. Giữa biển giấy tờ đó, người ta dễ quên đi rằng tâm trí làm việc bằng cách

lắng nghe. Khi muốn nói ra một từ, đầu tiên ta phải chuyển từ đó thành âm thanh. Cho nên những người mới học chữ phải mấp máy môi khi đọc là vì vậy.

Khi còn bé, bạn học nói rồi mới học đọc. Bạn học một cách cần mẫn và chậm chạp bằng cách nói to từng từ, để buộc đầu óc kết nối chữ viết với âm thanh qua tai rồi lưu giữ trong não.

Học nói tốn ít công sức hơn nhiều so với học đọc. Chúng ta tích trữ âm thanh trực tiếp rồi lặp lại âm thanh đó ở nhiều kiểu kết hợp khác nhau khả năng linh hoạt của trí não tăng lên.

Khi lớn lên, bạn học cách “phiên dịch” chữ viết thành ngôn ngữ nói mà não bộ cần, và bạn thực hiện quá trình này nhanh đến nỗi bạn còn không nhận thức được rằng quá trình “phiên dịch này” đang diễn ra.

Sau này bạn đọc báo thấy nói rằng 80% khối lượng học diễn ra qua thị giác. Dĩ nhiên điều này là đúng. Nhưng đọc chỉ là một phần của quá trình học hỏi. Bạn học hỏi được nhiều từ các dấu hiệu thị giác không liên quan tới việc đọc theo nghĩa thông thường, chẳng hạn như bạn biết được trạng thái cảm xúc của một người thông qua việc “đọc” các ngôn ngữ cơ thể của họ.

Khi bạn đọc, não bộ vẫn chưa hiểu từ ngữ được đọc lên cho đến bộ phận chịu trách nhiệm “phiên dịch” hình ảnh - ngôn ngữ trong não hoạt động để tìm hiểu ý nghĩa âm thanh của cái mà bạn vừa nhìn thấy.

Tương tự, một nhạc sĩ học đọc nhạc và nghe âm thanh trong đầu, như thể có ai đó thực sự đang chơi giai điệu đó bằng nhạc cụ.

Bạn hãy thử học thuộc lòng một bài thơ mà không đọc thành tiếng xem? Chúng ta sẽ dễ học thuộc các tài liệu viết hơn nếu củng cố thêm bằng phần âm thanh – ngôn ngữ làm việc của não bộ.

Đây cũng là lý do tại sao riêng tên mà các tiêu đề, khẩu hiệu và chủ đề quảng cáo đều cần được kiểm tra về mặt chất lượng âm thanh, dù chỉ dùng chúng trong các tài liệu in.

Bạn có nghĩ Hubbert và Elmer là những tên dở tệ không? Nếu có, thì hẳn là bạn đã “phiên dịch” hai chữ này thành âm thanh tương ứng rồi đấy. Bởi vì nếu chỉ nhìn thì Hubert và Elmer không có gì xấu xí cả. Đọc chúng lên thành tiếng thì mới dở tệ thôi.

Xét từ một góc độ nhất định, thật đáng tiếc khi phương tiện truyền thông in ấn (như báo chí, tạp chí, quảng cáo ngoài trời) lại xuất hiện trước đài phát thanh. Phát thanh mới chính là phương tiện căn bản nhất. Còn in ấn có độ trừu tượng

cao hơn.

Vì vậy, các thông điệp sẽ "nghe hay hơn" khi in ra nếu chúng đã được thiết kế về âm thanh trước. Nhưng chúng ta lại thường làm ngược lại: đưa chúng đi in trước, rồi mới phát sóng.

Tên gọi lỗi thời

Một lý do khác nữa khiến các công ty từ bỏ tên đầy đủ để chuyển sang dùng tên viết tắt là vì tên gọi của họ đã lỗi thời. Ví dụ như RCA, hiện giờ ngoài thiết bị phát thanh, họ còn bán nhiều mặt hàng khác nữa.

Hay như United Shoe Machinery (Nhà máy giày liên hợp). Công ty này hiện đã chuyển thành tập đoàn đa ngành nghề. Ngoài ra, thị trường giày dép nội địa ngày càng suy giảm vì hàng nhập khẩu liên tục chiếm được thị phần. Vậy tập đoàn này phải làm thế nào? Họ chọn lối thoát dễ dàng. United Shoe Machinery đổi tên thành Tập đoàn USM, và kể từ đó tồn tại vô danh.

Smith-Corona-Marchant cũng là một công ty nữa đã tự đánh mất hình ảnh nhận dạng doanh nghiệp của mình. Sau nhiều cuộc sáp nhập, Smith không còn tạo ra sản phẩm mang tên Corona hay Marchant nữa. Vì thế, họ quyết định rút gọn tên gọi thành Tập đoàn SCM.

Có lẽ cả SCM và USM đều đổi tên vì muốn thoát khỏi hình ảnh đã hết thời trong quá khứ. Nhưng điều ngược lại đã xảy ra.

Mọi người không thể nhận ra USM nếu không kéo được cái tên United Shoe Machinery từ đáy tiềm thức lên.

RCA, USM và SCM ít nhất vẫn có những tên viết tắt ngắn gọn dành cho chúng. Nếu không, khó khăn còn nhiều hơn thế. Ví dụ như Corn Products Company (Công ty các Sản phẩm từ Ngô) đã chuyển tên thành Công ty Quốc tế CPC. Nhưng, hầu như không ai nhận ra CPC. Âm tiết của từ CPC (C-P-C) không ngắn hơn so với Corn Product (Corn Pro-duct). Cả hai đều kéo dài ba âm tiết. Vì vậy, CPC hiếm khi được dùng cho tới tận khi CPC trở thành tên chính thức. Bạn hãy thử hỏi ai đó trong ngành xem liệu họ có biết Công ty Quốc tế CPC kinh doanh gì không? Và, thử xem liệu họ có hỏi lại rằng: "Ồ, ý anh là Corn Product Company?" phải không?

Trong xã hội ưa thích từ viết tắt ngày nay, câu hỏi đầu tiên chúng ta thường tự hỏi là: "Những chữ cái này viết tắt cho cái gì thế?"

Khi nhìn thấy chữ AT&T, ta sẽ đáp ngay rằng: "À, nó là 'American Telephone

& Telegraph’ (Tập đoàn Viễn thông Hoa Kỳ) đấy.”

Nhưng bạn sẽ trả lời ra sao khi thấy chữ TRW? Dĩ nhiên, sẽ có một nhóm kha khá người vẫn nhớ ra Tập đoàn Thompson Ramo Wooldrige. Và, vì TRW là công ty trị giá 3 tỷ đô-la, nên nó xuất hiện trên báo chí và chạy quảng cáo rầm rộ. Nhưng, liệu họ có cần tốn nhiều tiền quảng cáo như thế nếu TRW có một cái tên khác thay vì tên viết tắt?

Một số công ty còn đặt ra nhiều chuỗi tên viết tắt. Làm sao để gắng nhớ ra Tập đoàn D-M-E, công ty con của Tập đoàn VSI đây?

Chúng tôi không cố khuyên các công ty đừng thay tên gọi. Ngược lại thì đúng hơn. Không có gì đứng yên mãi cả. Thời thế thay đổi. Sản phẩm rồi cũng thành lỗi thời. Có những thị trường xuất hiện rồi biến mất, nhiều nơi cần sáp nhập. Vì thế sẽ đến lúc một công ty cần phải đổi tên.

U.S Rubber (Cao su Hoa Kỳ) là một tập đoàn toàn cầu cung cấp nhiều sản phẩm không làm từ cao su. Eaton Yale & Towne là kết quả của một cuộc sáp nhập đã tạo ra một công ty lớn với một tên gọi phức tạp. Còn Socony-Mobil thì cái tên đầu là từ viết tắt của Standard Oil Company of New York (Socony – Công ty Dầu Tiêu chuẩn New York)

Tất cả những cái tên nêu trên đã được thay đổi nhằm tiếp thị tốt hơn. Nếu theo cách truyền thống là vẫn giữ truyền thống thì cả ba công ty trên đáng ra phải thành Tập đoàn USR (U.S Rubber), Công ty EY&T (Eaton Yale & Towne) và Liên doanh SM (Socony-Mobil). Thực là ba con quái vật tiếp thị xấu xí.

Nhưng họ đã không làm thế. Họ đã “quên đi quá khứ” để tạo ra ba hình ảnh doanh nghiệp hoàn toàn mới mẻ: Uniroyal, Eaton và Mobil. Cái tên đã tự nêu bật được thế mạnh tiếp thị. Vì thế, họ đã rời bỏ quá khứ thành công và tự định vị được mình cho ngày mai.

Nhầm lẫn giữa nguyên nhân và kết quả

Mặc dù tên viết tắt có nhiều nhược điểm, nhưng các công ty vẫn lao vào chúng như thiêu thân. Thành công của những hãng như IBM trên thế giới có vẻ đã hoàn toàn thuyết phục được những công ty khác về tính hiệu quả của từ viết tắt. Nhưng đây là một kiểu nhầm lẫn đặc trưng giữa nguyên nhân và kết quả.

International Business Machine (IBM – Tập đoàn Công nghệ Máy tính đa quốc gia) đã phát triển rất lớn mạnh và nổi tiếng đến mức mọi người đều hiểu bạn nói gì khi đề cập đến tên viết tắt của họ.

Nhưng, khi bạn đảo ngược quy trình trên, sẽ không có kết quả này. Bạn không thể dùng tên viết tắt cho một công ty có thành công khá khiêm tốn (nguyên nhân), rồi chờ đợi nó sẽ nổi tiếng và phát triển hơn nữa (kết quả).

Kiểu đảo ngược này giống như việc gắng sức làm giàu và nổi tiếng bằng cách sắm xe hơi thật sang và chuyên cơ doanh nghiệp. Đầu tiên, bạn cần phải thành công rồi mới có tiền để mua những lợi ích phụ khác.

Ở mặt nào đó, hành động nôn nóng dùng tên viết tắt thể hiện khao khát được công nhận, cho dù cái giá phải trả là mất mát về truyền thông. Ví như ERA. Dẫu đã được quảng cáo rất rầm rộ, nhiều chị em vẫn cho rằng ERA là chất tẩy rửa, chứ không phải Equal Rights Amendment (đạo luật Nam nữ bình quyền).

Hãy xem chiến lược đặt tên trái ngược của hai hãng hàng không khác nhau sau đây:

Pan A-mer-i-can Air-lines (bảy âm tiết) có tên phát âm rất dài. Vì thế, nó được rút gọn thành Pan Am, hai âm tiết. Nghe hay hơn nhiều so với PAA vì PAA sẽ khó nhớ hơn nhiều.

Trans World Air-lines (bốn âm tiết) thực ra có phát âm ngắn hơn nhiều so với TWA (T-Dou-ble-U-A) mà hãng này đang dùng. Nhưng, không phải TWA vẫn rất nổi tiếng đó sao? Đúng vậy. Đó là vì họ chi 30 triệu đô-la cho quảng cáo mỗi năm.

Dù TWA rót tiền vào quảng cáo nhiều hơn cả những đối thủ lớn của nó như American Airlines và United Airlines, nhưng qua các cuộc khảo sát, lượng hành khách ưa thích TWA chỉ bằng một nửa so với hai hãng này. Tính bất cập của cụm viết tắt TWA chính là một trong những nguyên nhân.

Vậy, Trans World Airlines nên dùng tên gì?

Dĩ nhiên là “Trans World”. Nó chỉ dài hai âm tiết, vừa ngắn gọn lại vừa sinh động.

Các cụm từ viết tắt và danh bạ điện thoại

Có một số công ty rất may mắn. Những chữ cái đầu của họ, do cố ý hoặc tình cờ, lại tạo ra một cụm từ viết tắt. Ví dụ như “Fiat” (Federation International Automobiles Torino (Liên đoàn Ô tô Quốc tế thành phố Torino)) và “Salena” (Société Anonyme Belge d’Exloitation de la Navigation Aérienne (Công ty Anonyme Bỉ chuyên khai thác vận tải hàng không))

Thường thì các tổ chức sẽ chọn tên tạo thành cụm viết tắt có nghĩa. Hai ví dụ về điều này gồm CARE (nghĩa là "Quan tâm", viết tắt của Committee for Aid and Rehabilitation in Europe (Tổ chức Cứu trợ và Phục hồi ở châu Âu)) và Est (nghĩa là một phương pháp phát triển tâm lý con người trong hoàn cảnh khó khăn, viết tắt của Erhardt Sensitivity Training (Tổ chức huấn luyện tính nhạy cảm nghề nghiệp Erhardt.))

Nhưng, cũng có những công ty không may mắn như vậy. Khi General Aniline & Film đổi tên thành GAF, họ đã quên mất rằng cụm này nghe giống như "sai lầm vụng về". Vì GAF phát âm rất giống "gaffle", lỗi lầm hớ hênh.

Còn một điều nữa mà mọi người hay quên trong lúc chọn tên đó là việc tìm tên công ty trong cuốn danh bạ điện thoại. Vì ít khi tra tên công ty mình trong cuốn sổ này, nên có thể bạn chưa biết việc này khó đến mức nào đâu.

Ví dụ Tập đoàn USM. Trong cuốn danh bạ của thành phố Manhattan có đến bảy trang liệt kê những từ bắt đầu bằng "US". Vì thế, có lẽ bạn sẽ có thể tìm ra USM ở một chỗ nào đó nằm giữa US Lithograph và US Nature Products Corp.

Nhưng dĩ nhiên, bạn có tìm mỏi mắt cũng không thấy. Bảng danh sách "US" đó viết tắt cho "United States" (Liên bang), giống như trong Tập đoàn United States Lithograph. Chữ cái "US" trong USM thì không là từ viết tắt của bất kỳ cái gì cả. Vì thế theo quy tắc tiêu chuẩn của hệ thống chữ cái, công ty điện thoại để hết chữ viết tắt lên đầu trang rồi chứ không phải ở đây.

Nói chung, cuốn sổ này rất dễ khiến ta nản lòng. Thử nhìn vào mục chữ "R" mà xem: RHA Productions, RH Cleaners, RH Comestics, RH Comestic Corp., R&H Custom Upholstering, RH Garage, v.v… Thực tế, có đến 27 cái tên bắt đầu với riêng từ RH.

Tuy nhiên, thật may là ngày càng có nhiều công ty nhận ra nguy cơ của cái bẫy không tên. Vì thế, chúng ta có thể hy vọng sau này sẽ ít gặp những cái tên như MBPXL hơn.

Bẫy ăn theo

Hãy nói về loại thuốc mang tên Alka-Seltzer Plus. Chúng ta thử hình dung cách họ lấy cái tên Alka-Selter Plus này ra sao nhé.

Một nhóm mấy cậu nhóc to xác đang ngồi quay bàn họp, vò tai bứt tóc để tìm tên cho một loại thuốc trị cảm lạnh mới nhằm cạnh tranh với Dristan và Contac.

Harry kêu lên: "Tớ nghĩ ra rồi. Ta hãy gọi nó là Alka Seltzer Plus đi. Như thế chúng ta có thể tận dụng luôn được khoản ngân sách 20 triệu đô-la mà hàng năm chúng ta vẫn bỏ ra để quảng cáo cho Alka Seltzer."

"Hay lắm, Harry à."

Và thế là một ý tưởng tràn đầy tinh thần tiết kiệm này, cũng giống như hầu hết các ý tưởng tiết kiệm khác, được chấp thuận ngay lập tức.

Nhưng, thật lạ lùng. Thay vì đánh vào thị trường của Dristan và Contac, Alka Seltzer Plus lại quay ngược lại nuốt dần thị phần của chính Alkar-Seltzer.

Cứ thỉnh thoảng nhà sản xuất lại thiết kế lại bao bì của Alkar-Seltzer. Chữ "Alkar-Seltzer" ngày càng bé đi, còn chữ "Plus" thì ngày càng to ra.

Đáng lẽ ra, sản phẩm này nên được đặt tên là Bromo-Seltzer Plus. Nếu thế, nó đã có thể khiến đối thủ sạt nghiệp rồi.

Liên danh trong tập đoàn

Vào thời đại sản phẩm, cuộc sống đơn giản hơn nhiều. Mỗi công ty đều chuyên về một mặt hàng. Tên gọi nói lên tất cả.

Dầu Standard, Máy may Singer, Thép U.S, Đường sắt New York Central, Hãng phim Metro-Goldwyn-Mayer.

Nhưng sự phát triển của công nghệ đã mang đến nhiều cơ hội. Và thế là các công ty bắt đầu rẽ sang nhiều lĩnh vực mới.

Tập đoàn đa ngành nghề xuất hiện. Đó là loại hình công ty không chuyên về cái gì cả. Bằng cách mở rộng hoặc sáp nhập, tập đoàn này sẵn sàng tiến vào bất cứ lĩnh vực nào mà nó đánh hơi thấy mùi tiền.

Ví dụ như General Electric. GE sản xuất tất cả từ động cơ máy bay phản lực,

nhà máy điện hạt nhân cho đến đồ nhựa.

Hay, RCA có mặt ở các ngành truyền thông vệ tinh, điện tử học chất rắn và cho thuê xe hơi.

Nhiều người khinh thường các tập đoàn đa ngành nghề. Họ cho rằng các công ty chỉ nên “bám vào thứ mình giỏi”. Nhưng chính những tập đoàn này đã đem lại nguồn vốn để duy trì sức cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường. Nếu không có họ, nước Mỹ đã bị biến thành bán tư bản độc quyền mất rồi.

Lấy ngành cung cấp máy photocopy văn phòng làm ví dụ. Xerox từng là thương hiệu đi đầu về máy in sao giấy thường. Hiện giờ, nó đang phải cạnh tranh với cả các hãng máy tính (IBM), hãng máy ảnh (Kodak), công ty khai khoáng (3M), công ty cân và dụng cụ đo bưu chính (Pitney-Bowes), và công ty cung cấp danh sách các địa chỉ e-mail (Addressograph-Multigraph).

Ngay cả khi các tập đoàn đa ngành nghề lớn mạnh lên nhờ mua lại công ty khác (như RCA mua lại Hertz, ITT mua lại Avis), thì chúng vẫn cung cấp nguồn tiền cần thiết để duy trì sức tăng trưởng và sự cạnh tranh trên thị trường.

Nếu không, khi nhà sáng lập về hưu hay qua đời, số thuế phải nộp sẽ khiến công ty suy yếu, đến mức khó mà giữ nổi lãnh địa của mình.

Vòng đời điển hình của một tập đoàn bắt đầu bằng một công ty có một ý tưởng hoạt động. Nếu thành công thì hai thứ, thuế và cái chết, sẽ đẩy công ty của bạn trở thành một phần của một tập đoàn đa ngành nghề.

Hai chiến lược khác biệt

Vì các công ty phát triển dựa trên hai lối chiến lược khác nhau (phát triển nội bộ hoặc sáp nhập với bên ngoài) nên sinh ra hai chiến lược “đặt tên” khác nhau. Việc lựa chọn chiến lược được thực hiện dựa trên cái tôi của công ty.

Khi một công ty phát triển sản phẩm nội bộ, họ thường đặt tên doanh nghiệp mình cho sản phẩm. Ví dụ như máy tính General Electric.

Còn nếu phát triển một sản phẩm thông qua sáp nhập với công ty bên ngoài, họ thường giữ nguyên tên sản phẩm đã có. Ví dụ như, RCA giữ lại tên của Hertz. ITT giữ tên của Avis.

Nhưng không phải lúc nào cũng như vậy.

Khi Sperry-Rand tự phát triển một dòng máy tính mới, họ lại đặt tên cho nó là Univac. Còn khi Xerox bước vào ngành máy tính bằng cách sáp nhập, họ đổi tên

Hệ thống Dữ liệu Khoa học thành Hệ thống Dữ liệu Xerox.

Nếu gạt đi yếu tố cái tôi thì khi nào một công ty nên chọn tên mình hay lấy tên mới? (Đừng xem nhẹ cái tôi của doanh nghiệp. Bạn cứ thử thuyết phục General Electric đừng đặt tên GE lên sản phẩm mới mà xem, bạn sẽ thấy vấn đề cái tôi này ở các công ty nghiêm trọng đến chừng nào.)

Một trong những lý do khiến các nguyên tắc chọn tên vẫn còn khó nắm bắt là do hội chứng "người đầu tiên".

Nếu bạn lọt vào được tâm trí khách hàng trước tiên thì tên gọi nào cũng hiệu quả.

Nhưng nếu bạn không phải là người đến đó đầu tiên thì việc chọn sai tên có thể mang lại thảm họa cho bạn đấy.

International Business Machine là cái tên dở tệ dành cho máy tính, bởi vì IBM đã chiếm vị trí máy đánh chữ trong tâm trí khách hàng.

Nhưng điều đó cũng không vấn đề gì cả. IBM là hãng có được vị trí đầu tiên trong lĩnh vực máy tính, nên họ vẫn kiếm được hàng triệu đô-la. (Hàng triệu triệu đô-la.)

General Electric cũng là tên không hợp với dòng máy tính. Hơn nữa, họ lại không xuất hiện đầu tiên trong tâm trí khách hàng. Vậy là họ đã lỗ hàng triệu đô-la.

Univac là tên gọi rất hay cho máy tính, dù rằng thương hiệu mẹ Sperry-Rand lúc đó đã nổi như cồn. Kết quả là, Univac tiếp tục mang lại lợi nhuận cho Sperry-Rand.

Còn General Electric từ lâu đã biến mất khỏi lĩnh vực máy tính rồi.

Chia rẽ và chinh phạt

Để chỉ ra rõ hơn lợi thế của những tên gọi riêng biệt so với tên công ty, chúng ta hãy so sánh các chiến lược của hãng Procter & Gambles với Colgate-Palmolive.

Bạn sẽ tìm thấy rất nhiều tên công ty trong dòng sản phẩm Colgate-Palmolive, như: Colgate Dental Cream (Kem đánh răng Colgate), Colgate Instant Shave (Kem cạo râu Colgate), Colgate 100 Oral Antiseptic (Nước súc miệng Colgate 100), Colgate Toothbrushes (Bàn chải Colgate) và Colgate Toothpowder (Bột đánh răng Colgate). Và cũng có Palmolive Detergent (Nước rửa chén

Palmolive), Palmolive Rapid Shave (Kem cạo râu nhanh Palmolive), Palmolive Shaving Cream (Kem cạo râu Palmolive), Palmolive Soap (Xà phòng Palmolive.)

Nhưng bạn sẽ không thể tìm thấy tên công ty Procter & Gamble trên các dòng sản phẩm của họ. (Đối với người tiêu dùng, công ty sản xuất bàn ủi Proctor, cũng nổi tiếng ngang với Procter & Gamble.)

Procter & Gamble cẩn thận định vị sản phẩm của mình bằng cách chiếm lấy một vị trí độc đáo trong tâm trí khách hàng. Ví dụ, bột giặt Tide làm quần áo "trắng". Nước tẩy Cheers làm chúng "trắng hơn". Và Bold làm chúng "trắng sáng".

Tuy có ít thương hiệu hơn (51 thương hiệu chính so với 61 thương hiệu của Colgate Palmolive), nhưng Procter & Gamble vẫn có doanh thu gấp đôi và thu về lợi nhuận gấp ba Colgate-Palmolive.

Trên Đại lộ Madison ngày nay, người ta đang có mốt chê bai quảng cáo của Procter & Gamble. Nhưng thú vị thay, hãng này mỗi năm lại càng thu về nhiều lợi nhuận, cao hơn cả doanh số của 6.000 hãng quảng cáo khác cộng lại.

Sản phẩm mới cần tên mới

Khi một sản phẩm mới toanh xuất hiện, lỗi phổ biến nhất là đặt cho nó một cái tên đã nổi tiếng.

Lý do rất dễ hiểu. Cái tên nổi tiếng có được tiếng tăm vì nó đại diện cho một thứ khác rồi. Nó đã chiếm một chỗ chắc chắn trong tâm trí khách hàng, và chễm chệ trên bậc đầu tiên của chiếc thang đã được định hình rồi.

Còn sản phẩm mới, nếu muốn thành công, cần một chiếc thang mới. Chiếc thang mới toanh. Cái tên mới toanh. Đơn giản thế thôi.

Vậy mà sức hấp dẫn của việc chọn lấy một cái tên đã nổi tiếng vẫn thật khó cưỡng. "Cái tên ấy đã được công nhận sẵn rồi. Người dùng và khách hàng tiềm năng đã biết chúng ta và công ty. Cho nên, họ sẽ chấp nhận sản phẩm mới nếu chúng ta để tên mình lên đó." Lý luận này nghe rất thuyết phục.

Nhưng lịch sử đã đập tan ảo tưởng này.

Xerox đã chi gần một tỉ đô-la để mua lại một công ty máy tính làm ăn phát đạt có cái tên hoàn hảo, Hệ thống Dữ liệu Khoa học. Sau đó, Xerox làm gì tiếp theo? Dĩ nhiên họ đổi tên Hệ thống Dữ liệu Khoa học thành Hệ thống Dữ liệu Xerox.

Tại sao? Rõ ràng vì Xerox nghe hay hơn, được nhiều người biết đến hơn. Và không chỉ vì cái tên nổi tiếng hơn, Xerox còn có cả sức mạnh tiếp thị nữa. Vốn được xem là một "nàng Lọ Lem" trong giới kinh doanh, Xerox sẽ không thể thất bại.

Quy tắc bập bênh

Khi soi vào tâm trí khách hàng, bạn sẽ thấy có điều không ổn.

Đó là quy tắc bập bênh. Một cái tên không thể dùng cho cả hai sản phẩm hoàn toàn khác nhau. Khi một sản phẩm đi lên, cái còn lại tự khắc đi xuống.

Ví dụ, Xerox có nghĩa là máy photocopy, chứ không phải là máy tính. (Nếu bạn bảo thư ký đưa bạn một bản photo từ máy Xerox, hẳn bạn sẽ phát bực nếu bị đưa nhầm một cuộn băng từ.)

Ngay cả Xerox cũng thừa biết điều này.

Một dòng tít quảng cáo máy tính rao rằng, "Buồn cười thật. Anh trông chẳng giống một chiếc Xerox gì cả."

Một dòng khác rao, "Chiếc máy Xerox này không thể sao chép."

Bạn hẳn biết rằng bất cứ chiếc máy Xerox nào không thể dùng để photocopy hẳn là đang lao đầu vào rắc rối, giống như một kiểu đi chui trên tàu Titanic vậy. Đến khi Xerox phải đóng cửa mảng máy tính, nó phải ghi lỗ 84,4 triệu đô-la.

Thế còn một sản phẩm Heinz là gì? Nó từng có nghĩa là đồ muối. Heinz đã nắm được vị trí đồ muối với thị phần lớn nhất. Sau đó, công ty này sản xuất thêm nước xốt cà chua. Họ cũng thành công mỹ mãn đến mức Heinz là thương hiệu số 1 thị trường.

Nhưng ở phía bên kia bập bênh sẽ xảy ra điều gì? Dĩ nhiên là Heinz mất vị trí dẫn đầu về đồ muối vào tay Vlasic.

Do đó, để thành công, Xerox đáng lẽ phải khiến tên mình có nghĩa là máy tính. Nhưng điều này có khôn ngoan không khi họ đang sở hữu vị trí hàng đầu về máy photocopy và đạt 90% doanh thu là từ sản phẩm này?

Xerox không chỉ là tên gọi. Đó là vị trí, giống như Kleenex, Hertz và Cadillac và Xerox tượng trưng cho một vị trí có giá trị lâu dài to lớn.

Thật tồi tệ khi ai đó cố lấy đi vị trí của bạn. Nhưng còn đau đớn hơn khi bạn tự làm điều đó với chính mình.

Khuyết danh là một nguồn tài nguyên

Có một nguyên nhân khiến công ty cứ cố tìm cách "ăn theo" là do đánh giá quá thấp giá trị của tình trạng khuyết danh.

Trong chính trị, tiếp thị và cả cuộc sống, khuyết danh là một nguồn tài nguyên phong phú, nhưng lại bị quá nhiều quảng cáo làm lãng phí một cách dễ dàng.

Một câu thành ngữ chính trị xưa cho hay, "Bạn không thể đánh bại bất cứ ai nếu không là ai cả." Nhưng ngày nay, bạn có thể làm điều đó.

Jimmy Carter là một "kẻ vô danh" đã nổi lên nhanh chóng giữa số đông những nhân vật tầm cỡ. Hiện tượng này cho thấy chính trị ngày nay đã là một ván cờ rất khác. Câu tục ngữ trên, vì thế, không còn giá trị nữa.

Richard Nixon có lẽ là chính trị gia nổi danh nhất thế giới. Hầu như không ai có thể đánh bại ông. Thất bại của những nhân vật tiếng tăm khác như Bella Abzug và Clifford Case càng xác nhận rằng chỉ nổi tiếng thôi là chưa đủ. Bạn cần có một vị trí. Hy vọng rằng, vị trí đó sẽ không dồn bạn vào chỗ thua trận, như thượng nghị sĩ Case đã thất bại vì tuổi tác, hay Bà Azug thua cuộc vì cư xử thiếu tế nhị.

Quảng cáo thực ra giống như ăn uống. Không gì giết chết khẩu vị bằng một bữa ăn quá thịnh soạn. Còn bài đăng ngay trên bìa tạp chí quốc gia lại nhanh chóng tiêu diệt gọn tiềm năng nổi tiếng của sản phẩm/con người.

Truyền thông luôn tìm kiếm những thứ mới lạ, khác biệt và những gương mặt tươi trẻ.

Để đối phó với chúng, bạn phải bảo vệ tình trạng khuyết danh của mình cho đến khi sẵn sàng dùng nó. Hãy luôn ghi nhớ rằng mục đích của bạn không phải là nổi tiếng hay truyền tải thông tin, mà là giành được vị trí trong đầu khách hàng.

Một công ty vô danh với sản phẩm vô danh sẽ dễ thu hút được sự chú ý hơn những công ty đã có sẵn tiếng tăm và sản phẩm uy tín.

Andy Warhol đã từng dự đoán, "Trong tương lai, mỗi người sẽ có 15 phút tỏa sáng."

Vậy, khi 15 phút ấy đến, hãy tận dụng triệt để từng phút một.

Bẫy mở rộng dòng sản phẩm

Nếu lịch sử của tiếp thị 10 năm trước được viết lại, đặc trưng nổi bật nhất của thời kỳ này sẽ là mở rộng dòng sản phẩm. Tức là, lấy tên của mặt hàng đã có uy tín đặt cho dòng sản phẩm mới ra. (Bẫy "ăn theo" đã đưa đến kết luận cuối cùng về nó.)

Xà phòng Dial. Lăn khử mùi Dial.

Kẹo Life Savers. Kẹo cao su Life Savers.

Khăn giấy Kleenex. Khăn tắm Kleenex.

Mở rộng dòng sản phẩm đã lan rộng trong cộng đồng quảng cáo tiếp thị hệt như cuộc càn quét của tướng Sherman vào bang Georgia. Và, đằng sau chúng là những lý luận khá vững chắc cho việc mở rộng này. Có nhiều lý lẽ kinh tế như: được thương mại công nhận, khách hàng chấp nhận, chi phí quảng cáo thấp hơn, lợi nhuận tăng và phát triển được hình ảnh thương hiệu.

Tư duy từ trong ra ngoài

Như chúng tôi đã đề cập, lý luận luôn đứng về phía mở rộng dòng sản phẩm. Nhưng đáng tiếc thay, sự thật lại không diễn ra như thế.

Vậy mở rộng dòng sản phẩm có gì sai? Nó là kết quả cuối cùng của lối tư duy cứng nhắc rành rọt đi từ trong ra ngoài như thế này:

"Chúng tôi đã làm ra xà phòng Dial, một sản phẩm tuyệt vời chiếm thị phần lớn nhất trong thị trường xà phòng bánh. Vì thế, khi khách hàng thấy lăn khử mùi Dial, họ sẽ nhận ra nó cũng xuất xứ từ nhà sản xuất xà phòng tuyệt vời, Dial."

Lý lẽ đanh thép ấy lại tiếp tục. "Hơn nữa, Dial là xà phòng khử mùi. Khách hàng chắc chắn sẽ tin chúng tôi sẽ sản xuất ra loại lăn khử mùi có chất lượng." Tóm lại là, khách hàng mua xà phòng Dial cũng sẽ mua lăn khử Dial.

Tuy nhiên, hãy để ý những luận điệu này thay đổi như thế nào khi việc mở rộng dòng sản phẩm diễn ra trong cùng một chủng loại.

Ví dụ, Bayer đã "phát minh" ra Aspirin và đi đầu thị trường thuốc giảm đau trong suốt nhiều năm. Nhưng mọi người ở Bayer không thể không nhận ra sự

tiến bộ do phương pháp “chống lại aspirin” của Tylenol mang lại.

Thế là, Bayer cho ra mắt thuốc giảm đau acetaminophen, lấy tên “thuốc giảm đau không chứa aspirin”. Họ nghĩ rằng ai đã mua Tylenol và các sản phẩm acetaminophen khác giờ sẽ quay lại dùng Bayer, thương hiệu thuốc chữa đau đầu số một.

Nhưng chẳng có chiến lược nào hiệu quả cả.

Dial chiếm được phần lớn thị phần xà phòng, nhưng chỉ đạt thị phần rất nhỏ về lăn khử mùi.

Còn thuốc Bayer không chứa aspirin thì chỉ giành được một phần nhỏ xíu trên chiếc bánh thị trường thuốc acetaminophen.

Tư duy từ ngoài vào trong

Giờ chúng ra hãy cùng phân tích mở rộng dòng sản phẩm từ góc nhìn của khách hàng, rồi sau đó làm ngược lại.

Cả Dial và Bayer đều giữ vị trí vững mạnh trong tâm trí khách hàng.

Nhưng, nắm được vị trí đó thì có ý nghĩa gì? Đơn giản thế này: Thương hiệu đó sẽ thành cái tên đại diện hay thay thế cho tên gọi chung chung.

“Cho tôi 1 chai Coke.”

“Bayer ở đâu vậy?”

“Đưa tôi Dial.”

Vị trí càng vững mạnh, thì sự thay thế này diễn ra càng thường xuyên. Có những thương hiệu mạnh đến mức chúng thực sự trở thành từ gọi chung như Fiberglas, Formica, Jello, Kleenex, Band-Aid, Sanka. Các nhãn hiệu “chung chung” tất nhiên đang ở sát mé vực, vì thế chúng phải được sử dụng hết sức thận trọng, nếu không bạn sẽ sa chân.

Từ quan điểm truyền thông, những cái tên chung chung có hiệu quả rất lớn. Một từ nhắm đến cả hai nơi. Một khi đã có tên gọi chung chung rồi, bạn có thể lờ thương hiệu đi để quảng bá cả dòng sản phẩm.

“Bạn cần cà phê để tỉnh táo? Hãy dùng thương hiệu Sanka.” (Câu khẩu hiệu sẽ hiệu quả hơn nếu bỏ bớt từ thừa “thương hiệu”.)

“Hãy để gia đình bạn dùng Jello chứa ít calo, thay vì bánh kem hoặc bánh nướng.”

Còn theo quan điểm của khách hàng, mở rộng dòng sản phẩm gây bất lợi cho vị trí của thương hiệu chung. Nó làm mờ đi điểm nổi bật của thương hiệu trong đầu họ. Lúc này, họ không còn nhắc đến “Bayer” nếu họ cần aspirin, hoặc “Dial” nếu cần xà phòng nữa.

Về mặt nào đó, mở rộng dòng sản phẩm lại chỉ cho khách hàng tiềm năng thấy sự thật rằng Bayer chẳng là gì cả ngoài một thương hiệu. Nó phá tan ảo tưởng rằng Bayer là sản phẩm aspirin cao cấp nhất, hoặc Dial là xà phòng khử mùi chứ không chỉ là thương hiệu.

JCPenney và DieHard

Thứ thật sự được đưa vào tâm trí người dùng hoàn toàn không phải là sản phẩm mà là tên của nó. Tên gọi được khách hàng dùng như chiếc móc để treo các thuộc tính lên đó.

Vì thế, với cái tên DieHard (Siêu bền), Sears muốn nói với bạn rằng ắc quy ô tô DieHard dùng được tới 48 tháng, và trong tâm trí bạn sẽ có một chiếc móc (DieHard) treo lên ý tưởng “bền”.

Nhưng nếu, tên bình ắc quy là JCPenny, và người bán bảo bạn rằng nó không bao giờ cần dùng nước. Lúc đó, bạn sẽ có chiếc móc JCPenny rất yếu ớt, để treo thuộc tính này lên. (Đó là chưa kể cái tên này có thể gây nhầm lẫn giữa tên sản phẩm và nhà sản xuất.)

Còn nhìn theo hướng hơi bạo lực một chút, thì cái tên giống như mũi dao rạch mở tâm trí để thông điệp len vào. Nếu nó phù hợp, sản phẩm sẽ chiếm lấy chỗ trống rồi ở lại hẳn trong đó.

Thế thì tại sao JCPenny lại gọi sản phẩm của mình là bình ắc quy JCPenny? Giả sử xung quanh đã xuất hiện những từ dễ lan truyền như “DieHard”.

Lý do rất dễ hiểu nếu bạn áp dụng lối tư duy “từ trong ra ngoài”. “Chúng tôi là công ty JCPenny. Chúng tôi được mọi khách hàng tôn trọng, kể cả những khách hàng mua ắc quy. Vì thế, tên của công ty sẽ được đặt cho sản phẩm để họ có thể nhận ra xuất xứ ngay và hiểu lập tức rằng nó có chất lượng rất tốt.”

Lý lẽ đanh thép tiếp tục, “Với tên JCPenny trên ắc quy, khách hàng sẽ dễ dàng biết chỗ mua sản phẩm.”

“Sáng suốt lắm, J.C.” Thế là một quyết định từ trong ra ngoài đầy thuyết phục đã được đưa ra.

Nhưng sau đó tình thế bị đảo lộn, cái tên chẳng có ý nghĩa gì bởi tâm trí khách hàng được tổ chức theo kiểu khác. Họ chỉ nghĩ về các sản phẩm mà thôi.

Thế nên không có gì lạ nếu thương hiệu được ưa thích nhất (trên bậc thang ắc quy trong đầu họ) là DieHard, còn JCPenny thì luôn tụt lại phía nấc cuối cùng.

Nhưng chẳng phải nhà bán lẻ lớn như JCPenny bán được rất nhiều ắc quy sao? Vâng, tất nhiên rồi. Tuy nhiên, mọi người đều biết rằng nhiều sản phẩm vẫn bán chạy "bất chấp" cái tên không phù hợp, chứ không phải "nhờ vào" cái tên của nó.

Mặt khác, chẳng phải khách hàng khó mà ghi nhớ được rằng họ chỉ có thể mua DieHard ở hệ thống các cửa hàng Sears thôi sao? Đúng vậy. Đây là vấn đề của hệ thống Sears vì không phải ai muốn mua DieHard cũng có thể nghĩ ngay đến Sears. Vì thế, tốt hơn hết bạn cần tạo được chỗ đứng vững chắc trong đầu khách hàng, rồi sau đó mới nên nghĩ đến việc tạo dựng thêm mối liên hệ tới điểm bán lẻ của nó.

Trong định vị, khoảng cách ngắn nhất giữa hai điểm chưa chắc đã là chiến lược tốt nhất. Cái tên quá rõ ràng không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả tốt nhất.

Lối tư duy từ trong ra ngoài là rào cản lớn nhất trên đường đến thành công, trong khi tư duy từ ngoài vào trong lại là hỗ trợ đắc lực nhất.

Hai cách nhìn tên

Người tiêu dùng và nhà sản xuất nhìn mọi thứ theo các cách hoàn toàn khác nhau.

Bạn có tin là người dân sống ở Atlanta không mảy may nghĩ Coca-Cola là đồ uống ngọt không cồn không? Còn đối với nhà sản xuất, Coca-Cola là một công ty, một thương hiệu, một tổ chức và một nơi làm việc tuyệt vời.

Nhưng đối với người dùng, Coca-Cola là thức uống sẫm màu, có vị ngọt, chứa carbon bão hòa. Thứ nằm trong cốc là Coke, chứ không phải là nước uống cola được sản xuất bởi một công ty có tên là Coca-Cola.

Hay, những viên thuốc trong lọ aspirin là Bayer, chứ không phải aspirin sản xuất bởi công ty có tên là Bayer. (Thực tế, tên công ty này là Sterling Drug, chứ không phải Bayer. Theo lối nghĩ này, Bayer không chứa aspirin cũng có nghĩa là Sterling không chứa aspirin.)

Ưu điểm to lớn của những thương hiệu chung là có nhận diện gần giống với bản chất của sản phẩm. Trong đầu người tiêu dùng, Bayer là aspirin. Còn tất cả mọi thương hiệu aspirin khác đều là "ăn theo Bayer".

Câu khẩu hiệu nổi tiếng của Coca-Cola, "Thứ thiệt", đã đánh vào xu hướng người mua thường đặt sản phẩm đầu tiên lên bục cao nhất. Còn những món hàng ăn theo khác, không rõ vì lý do gì mà họ luôn xem chúng thua kém món đầu tiên.

Nếu Coke, Kleenex hoặc Bayer biến mất, hoặc nếu những thương hiệu khác không quá đắt, thì khách hàng có thể mua chúng. Nhưng, Bayer sẽ vẫn giữ chỗ đứng vững vàng trong tâm trí họ.

Nhưng hãy để ý xem điều sẽ xảy ra khi hỏi cùng một khách hàng mua sản phẩm "Bayer không chứa aspirin". Nếu Bayer là aspirin rồi, thì sao nó lại không chứa aspirin được nhỉ?

Aspirin Bayer đào thải chậm, Bayer trị cảm lạnh thông mũi, Bayer giảm đau không chứa aspirin. Cứ mỗi sản phẩm mở rộng của Bayer lại tự xén bớt vị trí thương hiệu aspirin của chính nó.

Bạn có thể đoán ra kết cục rồi. Toàn bộ thị phần thuốc giảm đau của Bayer đều xuống dốc.

Protein 21 là gì?

Có lẽ ví dụ điển hình nhất về cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm là câu chuyện về dầu gội Protein 21.

Vào năm 1970, công ty Mennen đã giới thiệu loại dầu gội kết hợp với dưỡng tóc mang tên Protein 21. Nó nhanh chóng chiếm được 13% thị phần thị trường dầu gội.

Sau đó Mennen vấp phải cám dỗ mở rộng dòng sản phẩm. Tiếp theo, công ty này ra mắt keo xịt tóc Protein 21 loại thường và loại đặc biệt, không mùi và có mùi. Ngoài ra, họ còn có thêm dầu xả Protein 21 (với hai công thức khác nhau) và dưỡng tóc Protein 21. Và để khách hàng càng rối trí, không nhớ được phải dùng gì cho tóc mình, Mennen quảng cáo thêm Protein 29 dành cho nam giới.

Kết quả, không có gì bất ngờ khi thị phần của Protein 21 rớt từ 13% xuống chỉ còn 2%. Chiều đi xuống này hiện vẫn đang tiếp tục.

Nhưng điều kỳ lạ nhất ở đây là trò mở rộng dòng sản phẩm vẫn tiếp tục lan

rộng, tràn qua cả lĩnh vực bao bì hàng hóa.

Scott là gì?

Lấy vị trí của sản phẩm giấy Scott làm ví dụ. Scott đã giành được vị trí bá chủ trên thị trường hàng tỉ đô-la về khăn tắm, tã giấy, giấy vệ sinh và các sản phẩm từ giấy khác. Nhưng thực ra, Scott đã yếu đi rất nhiều dù họ tưởng mình đang rất mạnh.

ScotTowels (Khăn tắm Scott). Scot Tissue (Giấy vệ sinh Scott), Scotties (Khăn giấy Scotties), Scotkins (Khăn ăn Scotkins) và cả tã lót BabyScott. Tất cả những cái tên này đều ăn mòn nền móng của Scott. Càng nhiều sản phẩm gắn tên Scott, nó càng mất đi ý nghĩa với khách hàng tầm trung.

Ví dụ như ScotTissue. Scot Tissue là thương hiệu số 1 trên thị trường giấy vệ sinh. Nhưng sau đó mẫu quảng cáo Mr. Whipple với cảnh khách hàng bóp giấy vệ sinh Charmin của Tập đoàn Procter & Gambles xuất hiện[41], vì thế ScotTissue lùi lại vị trí thứ hai sau Charmin. Và, bạn cũng có thể đoán được rằng những sản phẩm còn lại của Scott đều sụt giảm doanh số nhanh chóng.

Trong trường hợp của Scott, thị phần lớn không có nghĩa là họ có được vị trí. Điều quan trọng hơn ở đây là chiếm được thị phần lớn trong tâm trí khách hàng. Các bà nội trợ có thể viết "Charmin, Kleenex, Bounty và Pampers" trong danh sách đi chợ. Chỉ cần nhìn vào là ta biết được họ định mua những gì. Còn nếu Scott có trong danh sách này sẽ không có ý nghĩa gì cả.

Những cái tên cụ thể sẽ không ích gì. Ví dụ như, thương hiệu nào được thiết kế cho mũi của khách hàng, Scotties hay ScotTissue?

Sau này, Scott đã bắt đầu nhận ra sai lầm của mình. Khăn tắm giấy Viva, một sản phẩm khác của Scott, đã giành được thắng lợi lớn. Và giấy vệ sinh Cottonelle cũng vậy.

Life Savers là gì?

Kẹo cao su Life Savers là một ví dụ khác về chiến lược mở rộng dòng sản phẩm không để làm gì. Có thể nói là nó chỉ gây dính răng mà thôi.

Cũng như những ví dụ trên, lý lẽ vẫn thuộc về phía muốn mở rộng dòng sản phẩm. Trên tờ *New York Times*, phó Tổng giám đốc của Life Savers từng giải thích về chiến lược của họ như sau:

“Tôi tin có một cách để cải thiện sự chênh lệch đó là đưa cái tên hay hiện có vào một sản phẩm mới mang các đặc tính tương tự.”

Sau đó, ông giải thích thêm về các đặc tính của kẹo Life Savers: “Những cuộc trò chuyện với khách hàng của chúng tôi đã cho thấy rằng thương hiệu Life Savers truyền đi nhiều ý nghĩa hơn việc chỉ đơn thuần là kẹo có lỗ. Nó cũng có nghĩa là hương vị tuyệt hảo, giá trị vượt trội và có chất lượng đáng tin cậy.”

Không phải vậy. Nếu bạn hỏi người dùng, “Thương hiệu kẹo nào có hương vị tuyệt hảo, có trị giá trị vượt trội và chất lượng đáng tin cậy?” thì liệu sẽ có ai đáp là “Life Savers”?

Giờ thử hỏi họ, “Tên của kẹo có lỗ là gì?”

Hầu hết mọi người sẽ đáp, “Life Savers”.

Vậy mở rộng dòng sản phẩm có gì sai? Kẹo cao su Life Savers chưa bao giờ giành được hơn vài phần trăm thị phần. Còn có vài thương hiệu bạn sẽ không còn thấy xuất hiện nữa, vì chúng đã ra đi một cách thầm lặng vào năm 1978.

Các mẫu quảng cáo trên tivi đã từng đặt ra câu hỏi, “Sản phẩm này thật tuyệt vời. Nhưng, cái lỗ đâu rồi?”

Dĩ nhiên cái lỗ ở đây không nằm trong sản phẩm. Nó ở trong chiến lược tiếp thị.

Khôi hài thay, Life Savers vẫn đạt được thành công lớn trên thị trường kẹo cao su, trong phân khúc kẹo cao su thổi bong bóng.

Nhưng đó không phải là kẹo thổi bong bóng Life Saver.

Mà là Bubble Yum. Thương hiệu kẹo cao su mềm thổi bong bóng đầu tiên. (Lợi thế của sản phẩm đầu tiên và không sử dụng chiến lược mở rộng dòng sản phẩm.)

Buble Yum vì thế đã chiến thắng dễ dàng. Doanh số của nó đã vượt qua doanh số của hàng tá các loại kẹo khác của Life Savers. Bubble Yum không chỉ là thương hiệu kẹo cao su thổi bong bóng bán chạy nhất, mà còn có thể trở thành thương hiệu đắt hàng nhất so với tất cả các loại kẹo cao su khác.

Eveready là gì?

Nhiều công ty thấy chiếc thuyền của mình bị cuốn vào nước dữ khi cơn sóng công nghệ đánh vào họ.

Eveready từng thống trị thị trường pin vào thời đèn pin vẫn còn là công cụ chiếu sáng chủ yếu. Sau đó, bóng bán dẫn xuất hiện kéo theo một loạt sản phẩm mới, bao gồm cả máy thu băng và đài phát thanh có công suất lớn hơn. Vì thế, dĩ nhiên pin kiềm bền ra đời.

P. R. Mallory thấy ngay cơ hội và giới thiệu pin kiềm Duracell được bọc trong lớp vỏ hai màu đen và vàng riêng biệt.

Nhưng, những nhân viên kỳ cựu ở Union Carbide đã gạt đi ý tưởng về một cái tên mới. Họ nói, "Chúng ta đã có cái tên hay nhất ngành pin rồi."

Họ đã nhầm. Hiện nay Duracell bán chạy hơn hẳn pin kiềm Eveready. Để chặn đứng chiến lược thành công của đối thủ, Eveready cảm thấy cần phải bắt chước cách phối màu vàng đen của Duracell. Và, họ thêm vào cụm từ "pin điện kiềm" màu mè còn nổi hơn cả Eveready.

Còn pin Duracell thì chỉ có cái tên Duracell được in đậm. Nó không cần phải thêm vào "pin điện kềm" vì chính Duracell đã có nghĩa thế rồi.

Đây dĩ nhiên là mấu chốt của chiến lược định vị. Để biến thương hiệu của bạn thành tên chung. Như thế, khách hàng sẽ thoải mái sử dụng nó cho toàn bộ chủng loại.

Dẫu vậy, mở rộng dòng sản phẩm dường như quá có lý về mặt cảm giác, nên cách duy nhất để chống lại cám dỗ này là học từ những sai lầm điển hình trong lịch sử tiếp thị.

Sai lầm đó rất dễ kiếm. Chúng là một cuốn tiểu thuyết dài với nhiều cơ hội bị bỏ lỡ.

Dud 100mm

Bạn có biết tên gọi của điếu thuốc lá đầu tiên dài 100mm không?

Benson & Hedges phải không? Đó là nhãn thuốc lá 100mm nổi tiếng nhất và bán chạy nhất hiện nay.

Dòng tít quảng cáo "Những bất lợi của Benson & Hedges" cho ra mắt thương hiệu và phả làn khói đưa cái tên len lỏi vào đầu người hút thuốc. Sau đó, Benson & Hedges đã được biết đến như là sản phẩm đầu tiên, sáng tạo và là nơi tạo ra khái niệm 100mm.

Nhưng, đương nhiên điếu thuốc dài 100mm đầu tiên không phải là Benson & Hedges. Đó là Pall Mall Gold, nhưng nhãn hàng này đã bị vướng vào cái bẫy mở

rộng dòng sản phẩm. Cho nên, sau này Benson & Hedges mới có dịp nhảy vào để giành lấy vị trí “thuốc dài”.

Bạn hẳn đã nghĩ kẻ đánh mất cơ hội, Pall Mall Gold, ắt sẽ nản lòng. Nhưng, họ không hề lùi bước. Giống như chúng ta nói từ trước, lý lẽ ủng hộ mở rộng dòng sản phẩm luôn rất mạnh mẽ. Vì thế nên giờ đây ta có thêm Pall Mall Menthol (Pall Mall tinh dầu bạc hà), Pall Mall Extra Mild (Pall Mall nhẹ loại đặc biệt) và Pall Mall 100s. Nhưng, chúng lại khiến người ta nhầm lẫn, kéo theo doanh thu của nhãn thuốc Pall Mall đi xuống trước tiên.

Hãy lấy Pall Mall Menthol làm ví dụ. Cũng như mọi lần, nhà sản xuất luôn có lập luận vững chắc. “Thuốc lá vị bạc hà giống như Kool và Salem. Hai loại này ngày càng giành được thị phần lớn hơn trên thị trường… Nếu chúng ta cho ra đời Menthol, nó sẽ chiếm được thị trường đang phát triển đó.”

Nhưng, trong suốt thời gian Pall Mall Menthol xuất hiện, nó chưa bao giờ đạt được quá 7% doanh số của thuốc lá Kool.

Năm 1964, Pall Mall là thương hiệu thuốc lá số một ở Mỹ.

Năm 1965, Pall Mall mở rộng dòng sản phẩm đầu tiên. Kết quả là họ tụt xuống vị trí thứ hai. Kể từ đó về sau, thị phần của Pall Mall ở Mỹ liên tục suy giảm.

Từ 14,4% trong năm 1964 thị phần đó rớt xuống hơn một nửa cho đến ngày nay.

Lý luận trên có thể đi theo một hướng khác nữa. Nếu những nhãn thuốc phổ biến đã chiếm được phần lớn thị trường, liệu có nên sản xuất thêm thuốc lá Kool không chứa tinh dầu bạc hà không?

Chắc chắn là không nên. Vì Kool là thuốc lá đầu tiên có mùi bạc hà, nên Kool có nghĩa là bạc hà. Giống như Bayer nghĩa là aspirin.

Điều này đem lại lợi thế cho Kool vì hầu hết các thương hiệu hiện có đã trở thành sân chơi công bằng cho các sản phẩm phụ.

Hiện nay, một cửa hàng thuốc lá có tích trữ hàng hóa đầy đủ sẽ chứa đến hơn 100 nhãn thuốc khác nhau (gồm cả những sản phẩm mở rộng). Ngành công nghiệp này đã sản xuất ra khoảng 175 thương hiệu. Chúng khiến tâm trí người mua loạn cả lên. (Chắc là khói thuốc cũng ảnh hưởng đến đầu óc và phổi của mấy tay tiếp thị mất rồi.)

Rất lâu trước khi thị mở rộng sang lĩnh vực thuốc lá, hai nhãn thuốc dẫn đầu thị trường, Malboro và Winston đã có loại thuốc dài 100mm và hương bạc hà.

Dựa vào lý thuyết, bạn có đoán là hai nhãn này sẽ nối gót Pall Mall ư? Có thể lắm chứ. Nhưng, khi ở xứ mù thì thằng chột sẽ là vua.

Vậy còn nhãn hàng nào sẽ ở lại để đấu với kẻ dẫn đầu đây? Vì hầu như gần hết các nhãn lớn đã mở rộng đến mức suy yếu mất rồi.

Có lẽ thứ chúng ta cần là một thương hiệu dành cho cả nhà sản xuất và người hút. "Cảnh báo: Giám đốc tiếp thị đã rút ra kết luận rằng chiến lược mở rộng dòng sản phẩm sẽ khiến các ngài lỗ nặng đấy."

Dầu bắp thất thế

Cơ hội bị bỏ lỡ lần này xảy ra trong lĩnh vực sản xuất bơ thực vật.

Fleischman's là thương hiệu dẫn đầu của loại bơ làm từ dầu bắp. Nhưng bơ dầu bắp đầu tiên lại là Mazola. Lại một ví dụ điển hình khác cho kiểu lạc lối vì lý luận.

Mazola trước đó là thương hiệu đi đầu về dầu bắp lỏng. Vậy thì có chọn lựa bơ dầu bắp nào thích hợp hơn ngoài Mazola chứ? Dầu bắp Mazola, rồi đến bơ dầu bắp Mazola. Và chuyện xảy đến tiếp theo phụ thuộc vào lịch sử.

Fleischman's là bơ dầu bắp số một hiện nay.

Nhưng thật kỳ lạ. Nếu bạn muốn tìm hiểu kỹ hơn, thì bơ Fleischmann thực ra là cái tên đã được mở rộng. Bạn còn nhớ men Fleischmann không? May mắn thay, hầu như không ai nhớ món này, vì bây giờ ít có ai tự làm bánh mì.

Và rồi còn có cả rượu gin Fleischmann, vodka Fleischmann, whisky Fleischmann cũng được sản xuất từ cùng một công ty. Nhưng, yếu tố gây nhầm lẫn đã được hạn chế tối đa, nhờ vào khoảng cách biệt trong tư duy giữa rượu và bơ. (Thử hỏi có ai tin General Motors sản xuất thức ăn cho thú cưng Cadillac hay không?)

Tách cà phê dại dột

Thêm một cơ hội khác đã bị bỏ lỡ ở mảng cà phê hòa tan. Hiện tại, Taster's Choice là thương hiệu dẫn đầu thị trường.

Nhưng, đâu là thương hiệu cà phê hòa tan đầu tiên? Maxim. Thế tại sao Maxim lại không phải là số 1? Câu chuyện oanh liệt và hấp dẫn này đáng được thuật lại thật cặn kẽ.

Lúc bấy giờ, General Food đã chiếm được thị trường cà phê nhờ vào nhãn hàng Maxwell House. Công ty này nắm được miếng bánh thị phần to nhất và kiếm được bộn tiền. Sau đó, họ sáng chế ra quy trình sản xuất mới, gọi là “cà phê hòa tan”.

Nhìn bề ngoài, đây có vẻ là cách General Foods dùng để tăng thị phần bất giờ trên thị trường cà phê.

Đúng vậy không?

Bước tiến đầy sơ hở của General Motors lại trở thành tin tốt cho đối thủ của họ. Cái tên Maxim ra đời như là một sáng kiến bắt nguồn từ thương hiệu Maxwell House. Nó ngay lập tức đẩy General Motors vào cửa tử. (Maxim chính là Maxwell. Bạn có nhận ra không? Hầu hết mọi người đều không nhận ra đấy.) Maxim thật ra rất vô nghĩa, nên nó không mang lại chút lợi ích nào cả.

Đến lượt Nestlé trở đòn tấn công bằng thương hiệu Taster’s Choice. Họ không chỉ chọn cái tên rất hay mà còn lựa thời điểm xuất hiện cực kỳ chính xác. Nestlé nhảy vào ngay trước khi cái tên Maxim có cơ hội thâm nhập tâm trí người mua cà phê.

Thương hiệu Taster’s Choice đồng thời cho phép Nestlé tấn công cả vào thị trường cà phê xay. Mẫu quảng cáo xướng rằng, “Hương vị hệt như cà phê xay.” Chuyện gì xảy ra tiếp theo? Hẳn là bạn đã biết cả rồi đấy.

Taster’s Choice thắng đậm trọng hạng mục cà phê hòa tan. Dù General Foods mới thực sự là kẻ sinh ra ra dòng sản phẩm này và xuất hiện đầu tiên trên thị trường, nhưng Taster’s Choice vẫn giành được doanh số gấp đôi Maxim.

Vận đen của Jergens

Lần này câu chuyện đánh mất cơ hội xảy ra ở ngành bán kem dưỡng da tay, được ví von như “tai họa không lường trước được”. Mọi sự bắt đầu từ Jergens, thương hiệu số 1 bá chủ thị trường lúc bấy giờ.

Ban đầu, công ty này cho ra mắt Jergens Extra Dry, một loại sản phẩm dạng kem giữa lúc các sản phẩm dưỡng ẩm đều ở dạng lỏng. Jergen Extra Dry vì thế thực sự là sáng kiến hấp dẫn hàng loạt những sản phẩm ăn theo khác. Nhưng, khách hàng lại không nhận ra sự khác biệt.

Chỉ có đối thủ nhìn thấy điều đó.

Chesebrough-Ponds tung ra Intensive Care. Đây là lần đầu tiên sản phẩm

dưỡng ẩm dạng kem mới có một cái tên định vị rõ ràng trong tâm trí người mua. Và thế là, sản phẩm này đã thành công rực rỡ.

Jergens lúc này mới té ngửa. Họ phản đòn bằng sản phẩm mang tên Direct Aid.

Nhưng, đây lại là tích cũ của sự quá muộn màng. Chiến thắng đã thuộc về Intensive Care. Hiện nay, Intensive Care đã là số 1, có doanh số cao hơn cả của Jergens, Jergens Extra Dry và Direct Aid gộp lại.

Khoan, không phải thương hiệu này có tên chính xác là "Vaseline Intensive Care", một tên mở rộng sao?

Đúng vậy. Nhưng khách hàng luôn gọi nó là Intensive Care, chứ không phải Vaseline. Vaseline chỉ là mỡ khoáng làm mềm da. Còn Intensive Care mới là kem dưỡng da tay.

Cuộc chiến cola không đường

Rất hiếm khi chúng ta có dịp quan sát cuộc đối đầu trực diện giữa hai sản phẩm có chiến lược hoàn toàn trái ngược nhau như trong trận chiến giữa Diet Pepsi (Pepsi không đường) và Tab.

Thứ khiến chiêu mở rộng dòng sản phẩm trở nên vô cùng độc hại đó là tất cả mọi lợi thế dường như đều chống lại Pepsi. Xét cho cùng, một thương hiệu nổi tiếng như Pepsi nếu có gắn thêm từ "Diet" (không đường) thì khó ai có thể tin được.

Diet Pepsi bước vào thị trường đầu tiên. Xét theo luật định vị, thì thương hiệu xâm nhập đầu khách hàng đầu tiên sẽ giành được thuận lợi cực lớn. Nhưng, nó vẫn không thể khỏa lấp được khuyết điểm của cái tên mở rộng.

Do đó, Tab là kẻ chiến thắng về mặt tiếp thị ở đây. Mở thêm sản phẩm Pepsi ở dòng cola không đường không phải là thế mạnh của sản phẩm này. Trái lại, đó là nhược điểm. Vì người mua sẽ xếp loại Diet Pepsi thấp hơn Pepsi thông thường. Nhưng, Tab thì được xếp riêng rất vững vàng.

Như vậy, trước chiến thắng của Tab, liệu công ty Coca-Cola có tin vào quy luật định vị không?

Chắc chắc là không rồi. Coca-Cola lại phạm phải sai lầm. Cái tên Tab hiện giờ còn xuất hiện trên cả thức uống không cồn, rượu gừng và cả nước ép anh đào. Nếu họ muốn có thương hiệu vững ở những dòng sản phẩm này, đáng lẽ ra họ

không nên dùng lại Tab, cái tên đã thành từ được mặc định là “cola không đường” trong đầu khách hàng.

Vậy còn kẻ thua cuộc? Không có chuyện “mất bò mới lo làm chuồng”. Thế thì điều gì xảy đến với Pepsi-Cola?

Họ lại tái diễn sai lầm và cho ra đời Pepsi Light, một cái tên mở rộng cho thức uống giảm cân khác.

Đảo ngược trò mở rộng dòng sản phẩm

Mở rộng dòng sản phẩm thường là một sai lầm, nhưng nếu đảo ngược nó thì có thể mang lại hiệu quả. Chiêu đảo ngược này có tên là “Mở rộng gốc sản phẩm”. Ví dụ tốt nhất ở đây là dầu gội dành cho trẻ em Johnson’s baby.

Bằng cách quảng cáo mức độ dịu nhẹ của sản phẩm tới cả thị trường người lớn, công ty này đã khiến Johnson’s baby trở thành thương hiệu dẫn đầu cho cả nhóm tuổi này.

Nào, bạn hãy chú ý tới đặc điểm của chiến lược mở rộng mới này. Cùng một sản phẩm, một bao bì, một nhãn hàng. Chỉ có ứng dụng là thay đổi.

Giả sử nếu Johnson & Johnson mở rộng thêm hạng mục dầu gội Johnson’s adult (Johnson dành cho người trưởng thành), họ hẳn đã không thành công đến vậy.

Những ví dụ khác về “mở rộng gốc sản phẩm” gồm có Blue Nun, một loại rượu trắng được quảng cáo dùng hợp với cả thịt lẫn cá.

Nhưng chẳng phải những ví dụ trên giống với cái bẫy “tất cả mọi người” sao? Hoàn toàn không phải. Johnson’s baby là sản phẩm đầu tiên, và là sản phẩm dầu gội trẻ em duy nhất được quảng cáo như là sản phẩm dùng cho người lớn. Còn Blue Nun là loại rượu trắng duy nhất được tiếp thị dùng hợp với cả cá và thịt.

Nếu những nhãn hàng khác cũng cố bắt chước như thế, chúng sẽ không thể giành chiến thắng như vậy đâu.

Ngoài ra, còn có thuốc muối Arm & Hammer cũng được quảng cáo là tốt cho việc khử mùi tủ lạnh và tẩy vết bẩn. Nó cũng đạt thành công rực rỡ. Nhưng, chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty này mở rộng với Arm & Hammer, chất khử mùi chứa thuốc muối?

Họ sẽ thất bại, như Phyllis Dillers đã nói, “Nó chỉ hiệu quả nếu bạn đang ngồi trong tủ lạnh mà thôi.”

Khi chiến lược mở rộng dòng sản phẩm hiệu quả

Mở rộng dòng sản phẩm là hiện tượng rất phổ biến. Đây cũng là sự thật không thể chối cãi.

Ở New York, những đội bóng chày, bóng đá, bóng rổ, quần vợt chuyên nghiệp lần lượt có tên là Mets, Jets, Nets và Sets[42].

Các trụ sở cá cược bên ngoài đường đua dựng lên nhiều áp phích lấy tên là New York Bets. Nếu thành phố này có cả có đội tập thể hình nữa, thì có thể tên của nó sẽ là New York Sweats cũng nên.

Nhưng sao lại dừng lại ở đó? Toán cướp đường phố cũng có thể lấy tên New York Ghetts. Còn các nhà hoạch định đô thị được đặt tên là New York Debts.

Nhưng may thay, mọi thứ đã dừng lại đúng lúc. Khuynh hướng có vẻ chuyển qua hướng khác. Đội quần vợt đã hiểu ra vấn đề và đổi tên New York Sets thành New York Apples.

Lợi thế ngắn hạn

Một trong những lý do khiến hoạt động mở rộng dòng sản phẩm luôn phổ biến là vì, trong ngắn hạn, nó có một số lợi thế nhất định.

Giả sử có một đội bơi lội chuyên nghiệp xuất hiện ở thành phố New York. "Đội Wets đến đây (Here come the Wets)" có thể là dòng tít báo điển hình để tuyên truyền cho sự kiện này. Chỉ với một từ "Wets" (Ướt đẫm), chúng ta hiểu rõ đó là (1) một đội chơi thể thao chuyên nghiệp, (2) đến từ thủ đô New York và (3) tham gia vào loại hình thể thao dưới nước.

Nhưng, cả ba chỉ diễn ra trong ngắn hạn thôi. Lời tuyên bố ban đầu sẽ nhanh chóng mờ nhạt trong tâm trí và nhầm lẫn bắt đầu dâng lên.

Liệu có đội bơi nào thực sự tên là Wets không đây? Hay tôi đã nhầm nó với đội bóng rổ tên Nets? Hay tôi đang liên tưởng đến đội quần vợt Sets? À, khoan đã, Nets đã đổi tên thành Apples. Vậy, hay là Sets nhỉ?

Do tên mở rộng có liên quan đến tên đầu tiên, nên nó nhận được tia nhận thức

lóe sáng theo kiểu, "'À, đúng rồi. Đó là Diet Coca-Cola."

Nó cũng tạo ra hào quang nhất thời cho cả doanh số. Ví dụ khi Alka-Selter tung ra sản phẩm mới Alka-Shelter Plus, mọi người lập tức tích trữ chúng. Người mua có thể không cần, nhưng các nhà bán lẻ thì có.

Vì thế, doanh thu ban đầu có vẻ rất tốt. (Để đạt được kết quả kinh doanh hàng triệu đô-la, bạn chỉ cần bán cho mỗi siêu thị món hàng trị giá 5 đô-la thôi.)

Cho nên, trong sáu tháng đầu, việc kinh doanh khá suôn sẻ vì bạn vẫn đang chuyển hàng đi khắp nơi. Nhưng khi các đơn hàng đặt thêm không tới nữa, thì mọi thứ sẽ đột nhiên tối sầm lại.

Bất lợi lâu dài

Sau cảm nhận ban đầu về nhãn hàng mở rộng, người mua sẽ không bao giờ dám chắc sản phẩm đó có tồn tại lâu dài hay không.

Schlitz Light, Pall Mall Extra Mild, Jergens Extra Mild, Jergens Extra Dry. Những tên gọi này dễ dàng trôi vào tâm trí người mua. Chúng hầu như không cần khách hàng cố công nhớ.

Nhưng, dễ đến thì cũng dễ đi. Tên sản phẩm mở rộng rất dễ bị lãng quên vì chúng không giành được vị trí độc lập trong nhận thức. Chúng giống như vệ tinh bay quanh tên gốc và có đóng góp duy nhất là xóa dần tên gốc này. Kết cục thường sẽ rất thảm hại.

Quay về những năm 1930, công ty thực phẩm Ralston Purina lúc này đã cho chạy mẫu quảng cáo "Ralston 1, 2, 3". Số 1 đại diện cho Shredded Ralston (Ralston xé nhỏ). Số 2 là Regular Ralston (Ralston thông thường). Và, số 3 là Instant Ralston (Ralston ăn liền).

Cuối cùng, cả 1, 2 và 3 đều biến mất.

Và ngay cả huyền thoại viết quảng cáo David Ogilvy cũng từng "bẻ gẫy cán bút" của mình với hai thương hiệu Rinso White hay Rinso Blue.

Sara Lee cố thâm nhập ngành bán đồ ăn đông lạnh cùng với những sản phẩm khác như Sara Lee Chicken & Noodles Au Gratin (Nui và Gà Sara Lee nướng qua). Trước đó, Sara Lee đã giành được chỗ đứng với món tráng miệng. Không ai ghét Sara Lee cả, nhưng rất nhiều người không thích gà và nui nướng sơ bằng lò. Thế là, họ không mua nó, đặc biệt khi có tên Sara Lee gắn vào đó.

Vì thế các bếp chế biến Sara Lee biến mất ngay lối vào thị trường đông lạnh,

sau khi dự án này đã tiêu tốn hết gần 8 triệu đô-la.

Hầu như ai cũng từng thử mở rộng dòng sản phẩm. Như Tạp chí Saturday Review đã thử ấn hành bốn mảng thưởng thức khác nhau *(The Arts (Nghệ thuật), Science (Khoa Học), Education (Giáo dục), Society (Xã Hội)).* Họ lỗ tới 17 triệu đô-la.

Hiện tại, Levi Strauss và Brown Shoe đang ra mắt sản phẩm mới. Bạn có tin không? Khẩu hiệu mới của Levi là "Levi's dành cho đôi chân của bạn (Levi's for Feet)." Cho đến tận giờ phút này, Levi's vẫn là thương hiệu dẫn đầu ngành bán quần bò, nhưng lần này họ đã đeo thêm ủng.

Sau đó còn có hoa Avis, đồng hồ Zenith, thuốc lá Old-Grand-Dad, quần bó sát Bic, tã giấy Kleenex.

Và có thêm cả rượu Pierre Cargin, dĩ nhiên là cả loại đỏ và trắng nữa. Thêm Channel dành cho nam giới khiến có người từng thắc mắc, "Đạo diễn Burt Reynolds có thay thế cho người mẫu Catherine Deneuve được không?[(43)]"

Con số "2" có vẻ như là cách mở rộng dòng sản phẩm cực kỳ phổ biến. Chúng ta có Alka-2, Dial 2, Sominex 2 cũng như Jaws 2 *(Hàm cá mập 2)*. (Nhưng, những phần phim tiếp theo không bao giờ đem lại nhiều doanh thu như phần đầu tiên.)

Giả sử thậm chí cả những hãng quảng cáo ấn tượng cũng nhảy vào với con số "2", thì giờ chúng ta đã có thêm công ty quảng cáo số "2" như hãng quảng cáo Ogilvy & Mather 2, hãng truyền thông Doyle Dane Bernach 2, hãng quảng cáo N.W. Ayer 2 và Grey 2, v.v...

Thử nghiệm "Danh sách đi chợ"

Cuộc thử nghiệm điển hình dành cho chiêu mở rộng dòng sản phẩm là danh sách đi chợ.

Bạn chỉ cần liệt kê ra những nhãn hàng muốn mua trên một tờ giấy, rồi sau đó nhờ chồng/vợ của mình ra siêu thị mua về. Chúng gồm Kleenex, Crest, Listerine, Life Savers, Bayer và Dial.

Kết quả rất dễ đoán. Hầu hết mọi người đều quay về với khăn giấy Kleenex, kem đánh răng Crest, nước súc miệng Listerine, kẹo có lỗ Life Savers, thuốc aspirin Bayer và xà phòng Dial.

Những sản phẩm mở rộng như khăn tắm Kleenex, kẹo cao su Life Savers,

thuốc Bayers không chứa aspirin và lăn khử mùi Dial vẫn chưa phá hủy vị trí của thương hiệu gốc nhưng hãy cứ để chúng có đủ thời gian xem.

Bạn nghĩ sao về danh sách này: Heinz, Scott, Protein 21, Kraft?

Liệu chồng/vợ bạn sẽ đem về đồ muối chua Heinz hay nước xốt cà chua Heinz? Khăn giấy hay khăn tắm Scott? Dầu gội, thuốc xịt tóc hay dầu xả Protein 21? Phô mai, xốt mayonnaise hay dầu trộn xà lách Kraft?

Sự nhầm lẫn do một tên đại diện cho nhiều sản phẩm gây ra sẽ đến từ từ, và chắc chắn sẽ rút dần sức mạnh của những thương hiệu như Scott và Kraft.

Giống như ngôi sao sáng quá mức, thương hiệu cuối cùng sẽ trở thành tro tàn. Như một đống vô dụng hao tốn tiền của. Hiểm họa của chiêu mở rộng này sẽ vô cùng khó thấy, vì nó ủ tổn hại trong một thời gian dài rồi dần làm suy yếu thứ đang tồn tại.

Ví dụ Kraft chẳng hạn. Một cái tên nổi tiếng đang chuyển sang giai đoạn cuối của căn bệnh mở rộng dòng sản phẩm.

Kraft là cái gì? Nó là tất cả, nhưng lại chẳng là gì. Kraft gần như không đứng ở vị trí thứ nhất trong chủng loại nào cả. Kraft đứng thứ hai sau Hellmann's ở lĩnh vực xốt mayonnaise. Còn đối với dầu trộn xà lách, Kraft cũng đứng sau Wishbone.

Nơi mà Kraft có thể giành vị trí dẫn đầu, thì nó lại không được gọi là Kraft.

Như với pho mát kem, đó là Philadelphia, chứ không phải Kraft.

Với kem, đó là Sealtest, cũng không phải Kraft.

Và dầu thực vật, đó là Parkay, lại không phải Kraft.

Vậy thì sức mạnh của tên Kraft nằm ở đâu? Nó quá dàn trải. Kraft có nghĩa là mọi thứ, nhưng lại không là gì cụ thể cả. Mở rộng chỉ mang về thêm nhược điểm, chứ không khiến nó mạnh lên.

Thế còn pho mát thì sao? Chắc chắn Kraft là thương hiệu nổi tiếng về pho mát. Vâng, đúng vậy.

"Nước Mỹ", mẫu quảng cáo xướng lên, "đánh vần pho mát K-R-A-F-T." Đánh vần nghe dở mà chiến lược cũng tệ.

Tiếp thị giống như đua ngựa vậy. Con ngựa chiến thắng không nhất định phải là con ngựa khỏe. Tất cả phụ thuộc vào khả năng của mọi con ngựa khác trên đường đua. Trong trận đua bán ngựa (claiming race), con chiến thắng là con đỡ

tệ nhất trong số tệ. Còn trong trận đua có cược (stake race), con chiến thắng là con tốt nhất trong số tốt.

Kraft đã đạt được thành công trong lĩnh vực pho mát. Bây giờ, bạn hãy thử liệt kê tất cả những nhãn hiệu pho mát khác mà bạn biết xem nào? Rồi bạn sẽ nghiệm ra rằng, Kraft là kẻ thắng trận trong cuộc đua bán ngựa.

Ở nơi có thương hiệu hay không, bạn đều có thể mở rộng dòng sản phẩm. Nhưng khi cuộc cạnh tranh trở nên khốc liệt, bạn sẽ rơi vào rắc rối.

Thử nghiệm "Anh chàng pha rượu"

Ngoài cuộc thử nghiệm Danh sách đi chợ, chúng ta còn có thử nghiệm Anh chàng pha chế rượu. Nếu gọi rượu bằng tên trên nhãn chai, bạn sẽ nhận được gì?

"J&B với đá" nếu bạn muốn scotch. "Một Beefeater martini" nếu là gin. Và "một chai Dom Perignon" chắc chắn sẽ cho bạn một chai sâm-panh.

Thế còn "Cutty với đá" thì sao? Dĩ nhiên bạn sẽ được phục vụ rượu scotch, nhưng liệu bạn có Cutty Shark hay loại đắt hơn, Cutty 12 tuổi?

Cutty 12 giống như Diet Pepsi trong lĩnh vực rượu scotch. Cái tên nổi tiếng (Cutty) được kết hợp với tính từ miêu tả (12 năm tuổi). Theo quan điểm của nhà sản xuất thì có vẻ rất hợp lý. Nhưng, còn người dùng thì nghĩ gì?

Khi gọi "Chivas với đá", bạn để mọi người biết bạn muốn thứ hảo hạng nhất. Chivas Regal.

Nhưng để có được Cutty 12, bạn không thể chỉ gọi là "Cutty". Rồi khi đã thêm số "12" vào, bạn lại không chắc anh chàng pha chế có nghe thấy không, và quan trọng là liệu những người ngồi xung quanh có nghe thấy "12" hay không.

Quảng cáo Cutty 12 không những không giúp được gì cho nhãn rượu đầu tiên Cutty Shark, mà còn liên tục nhắc người uống rằng Cutty Shark có chất lượng kém hơn.

Cutty 12 đã bước chân vào trận cầu muộn so với Chivas Regal, nên ta cũng không mong đợi gì hơn ở nó nữa. Nhưng, ở Mỹ có một nhãn rượu scotch 12 năm còn lâu đời hơn cả Chivas.

Nó là Johnnie Walker Black Label (Johnnie Walker Nhãn đen).

Hiện nay, dĩ nhiên Chivas Regal bán chạy gấp đôi Johnnie Walker Black Label.

“Cho tôi một Johnnie Walker pha với soda, anh chế rượu.”

“Nhãn đen hay nhãn đỏ, thưa ngài.”

“Aaaaaaaaaaaah… cái giống gì thế!? Thôi lấy Chivas đi.”

Cutty 12 và Johnnie Walker Black Label là những trường hợp mở rộng dòng sản phẩm gây hiệu quả khá lớn. Nó thường làm yếu hẳn doanh thu của phân khúc rượu cao cấp (Vì có ai muốn trả giá cao cho thương hiệu giá thấp đâu?)

Packard là gì?

Hạ thấp sản phẩm lại là vấn đề ngược với tình huống trên. Những sản phẩm mở rộng kém hơn thường có được thành công lập tức. Nhưng mộng vỡ sẽ đến ngay sau đó.

Trước Thế chiến II, Packard là hãng bán xe hơi cao cấp. Nó thậm chí vượt cả Cadillac để trở thành biểu tượng cho địa vị xã hội, và được cả thế giới công nhận.

Lãnh đạo các bang đều sở hữu một chiếc Packard bọc thép. Từng có một chiếc được làm riêng cho Franklin Roosevelt. Giống như Rolls-Royce, Packard trịch thượng từ chối tất cả những kế hoạch thay đổi mẫu xe hàng năm của các nơi sản xuất nhỏ lẻ hơn.

Cho đến giữa những năm 1930, Packard ra mắt dòng xe cấp thấp đầu tiên, khá vừa túi tiền, là Packard Clipper.

Packard Clipper đã đạt được thành công mỹ mãn nhất trong tất cả các dòng thiết kế của Packard. Doanh thu cực tốt, nhưng chính nó lại triệt hạ hãng này. (Hay đúng hơn là nó đã giết chết vị trí uy tín của Packard, rồi dần tiêu diệt luôn cả hãng.)

Sau đó, Packard trôi nổi đến tận năm 1954 thì được Studebaker mua lại. Bốn năm sau nữa thì nó biến mất khỏi thị trường.

Cadillac là gì?

Bạn biết gì về xe Cadillac? Nó dài bao nhiêu? Bao gồm những màu nào? Mã tốc của động cơ là bao nhiêu? Hiện nay có những lựa chọn nào?

Đối với một khách mua xe bình thường, General Motors đã thành công trong việc truyền đạt thông tin hầu như không liên quan gì đến Cadillac. Ngoại trừ vị

trí của nó là thuộc hàng cao cấp nhất, cũng như là chiếc xe hơi nội địa xa xỉ nhất.

Nhưng ngay cả General Motors đôi khi cũng quên mất rằng mỗi sản phẩm đều sẽ được nhìn nhận dưới hai góc độ. Hầu hết sai lầm mở rộng đều xảy ra do nhà tiếp thị không lường hết được điều này.

Vậy Cadillac là gì? Điều này có thể khiến bạn sửng sốt, thế nhưng từ quan điểm của General Motors, Cadillac hoàn toàn không phải là một chiếc xe hơi. Nó là một bộ phận. Trên thực tế nó là một trong những bộ phận mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho hãng này.

Nhưng, theo người mua, Cadillac là một chiếc xe cỡ lớn đắt tiền. Giờ hẳn là bạn đã hiểu ra vấn đề rồi.

Do tình hình giá xăng dầu, nên Cadillac bắt đầu lo lắng. General Motors muốn duy trì lợi nhuận nên đã tung ra kiểu Cadillac nhỏ nhắn, lấy tên là Seville.

Trong ngắn hạn, Cadillac bán được rất nhiều xe Seville. Nhưng về lâu dài, chiếc Cadillac nhỏ nhắn phải cạnh tranh với những chiếc xe lớn khác để chiếm chỗ trong đầu khách hàng.

Vì thế, khách hàng nhìn Seville rồi thắc mắc, "Nó có đúng là Cadillac hay không vậy?"

Sau này, Seville lại trở thành giải pháp hiệu quả nhất cho vấn đề của Mercedes. Một cái tên cao cấp riêng biệt cùng với một tổ chức bán buôn xe riêng biệt.

Chevrolet là gì?

Đối với cả xe hơi và những sản phẩm khác, bạn có thể tự hỏi mình một câu cũ rích dưới đây, để xem mình có bị vướng vào vấn đề định vị nào không.

"Đây là cái gì?"

Ví dụ như Chevrolet là cái gì? Đó là chiếc xe đã rơi vào cái bẫy "tất cả mọi người". Vì cố thu hút tất cả mọi người, nên rốt cuộc nó không thu hút được ai cả.

Chevrolet là cái gì? Chúng tôi sẽ cho bạn biết ngay đây. Nó là một chiếc xe vừa lớn vừa nhỏ, vừa rẻ vừa đắt.

Được, được. Vậy sao Chevy vẫn giữ vị trí số 1 thế? Tại sao nó vẫn chưa đánh mất vị trị này vào tay Ford?

Chúng tôi đáp rằng, "Thế Ford là cái gì?" Cùng một vấn đề như trước. Ford

cũng là chiếc xe vừa lớn vừa nhỏ, vừa rẻ vừa đắt.

Nhưng, Ford còn có cả những rắc rối khác nữa. Nó không chỉ là một chiếc xe, mà còn là tên của một tập đoàn và một người.

Một chiếc Ford thì có thể không sao, nhưng để bán thêm Ford Mecurry hay Ford Lincoln là cả một vấn đề. (Đây cũng là lý do tại sao Ford Motor Company luôn gặp khó khăn khi bán các mẫu xe giá cao.)

Volkswagen là gì?

Tấn bi kịch mở rộng dòng sản phẩm thường đi theo ba hồi không thể tránh sau:

Hồi thứ nhất là thành công lớn, một bước đột phá vĩ đại. Thường là kết quả từ việc tìm thấy chỗ trống rộng mở và tận dụng xuất sắc.

Ví như, Volkswagen tạo ra vị trí xe hơi loại nhỏ. Nó nhanh chóng trám chỗ đó để khai thác và tạo đột phá. “Nghĩ bé thôi” có lẽ là câu quảng cáo nổi tiếng duy nhất nêu bật chỗ đứng rõ ràng.

Dòng xe Volkswagen Beetle ngay lập tức giành được vị thế vững chắc khác thường trong thị trường xe hơi. Và, kết quả cũng giống như hầu hết các câu chuyện thành công điển hình khác, Volkagen ngày càng mang ý nghĩa sâu đậm hơn cả thương hiệu xe.

Câu quảng cáo “Tôi lái Volkswagen” tiết lộ nhiều thông tin về nhà sản xuất hơn là người sở hữu nó. “Tôi lái Volkswagen” tiết lộ chút gì đó về phong cách sống của người sở hữu xe. Họ là một người hết sức nghiêm túc, thực tế và đầy tự tin về địa vị xã hội của mình. Phương tiện vận chuyển mà họ dùng thật đơn giản và tiện lợi.

Người lái Volkswagen thuộc tuýp hợm hĩnh ngầm. Họ thích trả đũa những kẻ mua xe khoái khoe khoang với hàng xóm. Câu quảng cáo “Chiếc Volkswagen 1970 còn xấu dài dài” thể hiện rõ nét cá tính này.

Hồi hai được bồi thêm bằng lòng tham và ảo tưởng về thành công vĩnh cửu. Volkswagen nâng cao uy tín và chất lượng của nó bằng những chiếc lớn hơn và đắt đỏ hơn. Như thành xe khách và những chiếc “Jeep”.

Chiếc xe mở rộng cuối cùng là Dasher. Mẫu quảng cáo tuyên bố, “Cùng niềm tự hào to lớn, Volkswagen tiến vào lĩnh vực xe cao cấp.”

“Dasher. Chiếc Volkswagen thanh thoát.”

Chiếc Volkswagen thanh thoát? “Nội thất xe tuyệt hảo. Trang thiết bị lộng lẫy.” Mẫu quảng cáo khác rêu rao. Nhưng, đây mà là chiếc Volkswagen sao? Điều gì đã xảy ra với thiết kế thực tế, hữu dụng và nghiêm túc thế này? Chiếc Dasher đã xóa sạch phong cách trước đây của Volkswagen.

Khách hàng trung thành với Volkswagen đồng loạt thốt lên rằng, “Chúng tôi đã đặt niềm tin vào Volkswagen. Vậy mà, Volkswagen lại không tin vào chính mình!”

Tuy nhiên, VW vẫn chưa lạc lối hẳn. Một mẫu quảng cáo khác tóm gọn đầy đủ nhất tinh thần doanh nghiệp của hãng, “Volkswagen khác biệt dành cho mỗi cá nhân khác biệt.” Kết quả là, Volkswagen có đến 5 kiểu xe riêng biệt đứng dưới lá cờ doanh nghiệp phấp phới.

Hồi ba là đoạn kết. Chẳng lẽ 5 kiểu xe kia cũng không bán chạy hơn chỉ một kiểu? Không chỉ là không thể, mà điều không thể này đã thành hiện thực.

Ngay khi thị trường xuất hiện xe hơi nhập khẩu, Volkswagen rớt hẳn xuống vị trí thứ 4, sau Toyota, Datsun và Honda. (Miệng nói tay đấm. Honda tung ra nhạc hiệu “Hãy luôn đơn giản”. Ý này có vẻ được lấy từ hồi 1 của VW.)

Vào năm 1971, Volkswagen chiếm 35% thị trường xe nhập khẩu. Đến 1979, họ đánh mất 12% thị phần.

Những kiểu thành công từ sớm, nối theo chiêu mở rộng dòng sản phẩm, rồi tiếp theo là vỡ mộng xảy ra khá thường xuyên. Rốt cuộc, bạn không thể mong các công ty như Scott và Volkswagen ngồi yên đội vòng nguyệt quế. Họ chắc chắn sẽ đi tìm lĩnh vực mới để chinh phục. Vậy họ đã làm thế nào? Có một cách rất hiển nhiên. Họ sẽ tạo ra khái niệm mới hoặc sản phẩm mới trên một vị trí mới, kèm một tên gọi mới thật phù hợp.

Volvo là gì?

Nhiều công ty hiện nay đi theo một mẫu mở rộng dòng sản phẩm phù hợp hơn. Họ không mở thêm dòng sản phẩm mới nữa. Thay vào đó, họ mở rộng khái niệm đằng sau sản phẩm.

Ví dụ như Volvo. Volvo là gì?

Giống như nhiều thương hiệu ô tô khác, Volvo cũng vướng vào rắc rối gần đây. Nó từng sở hữu vị trí vững chắc dành cho loại xe lớn nhập khẩu. (Như chiếc Beetle to lớn an toàn.)

Vì chiếc Volvo khá mắc tiền nên hãng này bắt đầu bán thêm xe mui kín cao cấp, xe lái thông thường, xe lái an toàn và thậm chí cả xe chở hàng. Volvo biến thành “chiếc xe công tác của giới giàu có”.

Vậy thì ngay hôm nay, Volvo là gì đây? Nó là một loại xe có chất lượng tốt, cao cấp, an toàn và tạo cảm giác dễ chịu khi lái. Nhưng quy tắc “càng đông, càng vui” không thể áp dụng trong định vị. Bốn vị trí không tốt hơn một là bao.

Kết quả là, doanh thu của Volvo tụt dốc, hệt như lời nguyền của trò mở rộng dòng sản phẩm đã ứng vào một nạn nhân khác.

Tên gọi giống như dây chun

Nó sẽ căng ra, nhưng đừng vượt quá điểm giới hạn. Hơn nữa, bạn càng kéo dãn tên mình, nó sẽ ngày càng yếu đi. (Ngược lại với điều bạn mong chờ đấy.)

Vậy ta nên kéo dãn tên tới mức nào? Chuyện này cần phải vận dụng cả óc phán đoán lẫn tính toán kinh tế.

Chẳng hạn bạn đang sở hữu dòng sản phẩm rau củ đóng hộp. Bạn có cần đặt một tên cho đậu hà lan, rồi tên khác cho bắp, và tên thứ ba cho đậu đũa không? Về mặt kinh tế, cả ba đều không có ý nghĩa gì cả.

Do đó, Del Monte có thể đã đúng khi dùng chung một tên cho tất cả các sản phẩm thuộc dòng trái cây và rau củ đóng hộp. Nhưng hãy để ý xem điều xảy ra khi đối thủ chuyên môn hóa vào một sản phẩm duy nhất. Như Dole có dứa đóng hộp.

Dole chống lại Del Monte bằng cách tiến vào ngành bán dứa hiện không có cạnh tranh. Vì thế, Dole luôn giành thắng lợi.

Vậy Dole sẽ làm gì tiếp theo? Đó là để tên mình lên sản phẩm chuối tươi, thành Dole chuối.

Giả dụ Dole gán vào Dole ý nghĩa về chuối. Vậy còn dứa thì sao? Mọi chuyện sẽ đi theo đúng quy tắc bập bênh với chuối một bên và dứa ở bên còn lại.

Nhưng Dole không thể bắt chước Del Monte sao? Trở thành nhà cung cấp mọi loại thức ăn tươi đóng hộp?

Dĩ nhiên là được. Nhưng họ phải chấp nhận hy sinh đặc quyền kinh doanh mảng dứa đầy giá trị và chuốc lấy bất lợi của kẻ đến sau dùng chiêu mở rộng dòng sản phẩm này.

Luật đường phố

Chúng tôi gọi mở rộng dòng sản phẩm là "cái bẫy", chứ không phải sai lầm. Vì nó vẫn có thể mang lại hiệu quả, nếu...

Một chữ "nếu" cực lớn. Nếu đối thủ của bạn không khôn ngoan. Nếu lượng hàng của bạn khá ít. Nếu bạn không có đối thủ. Nếu bạn không định tạo ra vị trí trong đầu khách hàng. Nếu bạn không quảng cáo gì cả.

Sự thật là có rất nhiều sản phẩm được bán, nhưng hầu như không có sản phẩm nào được định vị cả. Tức là, khách hàng sẽ lựa lấy một hộp đậu mà không có ưu tiên nào từ bên trong họ, hoặc không có vị trí riêng nào dành cho thương hiệu đậu đó. Trong trường hợp này, nhãn hàng nổi tiếng sẽ thắng thế trước các thương hiệu ít tiếng tăm khác.

Và, nếu bạn làm cho một công ty có đến hàng ngàn sản phẩm số lượng ít (ví dụ như 3M), bạn dĩ nhiên không thể dùng tên riêng cho từng sản phẩm.

Dưới đây, chúng tôi đưa ra thêm vài luật lệ đường phố để nhắc bạn khi nào nên (hoặc không nên) dùng tên nội địa:

1. *Trữ lượng hàng dự tính.* Những công ty có khả năng thắng lớn không nên dùng tên nội địa. Còn những sản phẩm có trữ lượng nhỏ thì nên dùng chúng.
2. *Cạnh tranh.* Ở lĩnh vực còn trống trải, thương hiệu không nên có tên nội địa, nhưng trong lĩnh vực vốn nhiều sản phẩm thì nên.
3. *Chi phí quảng cáo.* Nếu có ngân sách quảng cáo lớn, thì thương hiệu không nên dùng tên nội địa. Hãy làm điều ngược lại với ngân sách quảng cáo nhỏ.
4. *Tầm ý nghĩa*. Những sản phẩm đột phá không nên dùng tên sản phẩm cũ/tên công ty, nhưng hàng tiêu dùng như hóa chất thì nên.
5. *Hệ thống phân phối*. Nhưng sản phẩm bày bán trên kệ không nên dùng tên nội địa, trừ những sản phẩm bán qua nhân viên chào hàng.

Định vị một công ty: Monsanto

Bạn có thể định vị tất cả mọi thứ. Từ người, sản phẩm, đến chính trị gia. Thậm chí là cả một công ty.

Tại sao lại có người muốn định vị công ty chứ? Ngoài một vài tập đoàn có ý định sáp nhập, thì còn ai khác còn muốn mua công ty nữa? Vì sao công ty lại muốn bán chính nó? Và bán cho ai?

Mua bán công ty

Thực ra, có vô vàn vụ mua bán doanh nghiệp đang diễn ra hằng ngày. Chỉ là chúng được gọi bằng nhiều cái tên khác nhau thôi.

Khi một nhân viên mới nhận việc, anh ta/cô ta đã “mua” công ty này. (Thông qua các chương trình tuyển dụng, công ty thực ra đang tự bán chính mình.)

Bạn sẽ muốn làm việc cho hãng nào hơn, General Electric hay Schenectady Electrical Works?

Năm nào các tập đoàn ở khắp nơi trên thế giới cũng tranh nhau giành lấy những sinh viên tốt nghiệp giỏi nhất từ các trường đại học hàng đầu. Bạn nghĩ ai sẽ giành chiến thắng đây?

Vâng. Đó là những công ty đã chiếm được chỗ đứng trong đầu của các nhân viên tương lai. Như General Electrics, Procter & Gambles.

Và khi mua cổ phiếu, thực ra chúng ta đang trả tiền cho một phần của vị trí công ty, hiện tại và cả tương lai. Mức giá mà họ sẽ bằng lòng trả cho cổ phiếu đó (gấp 6 lần hay 60 lần lợi nhuận) phụ thuộc hoàn toàn vào sức mạnh của chỗ đứng mà doanh nghiệp này đang chiếm trong đầu người mua.

Do vậy, định vị công ty hiệu quả sẽ mang lại rất nhiều lợi thế, nếu bạn tình cờ trở thành giám đốc hay nhà quản lý của nó. Dẫu rằng, định vị được thật chẳng dễ dàng gì.

Lại vấn đề đặt tên

Đầu tiên là đặt tên. Đặc biệt là cái tên. Liệu bạn có tin là Pullman[44] không còn giành được nhiều thị phần bán toa xe lửa như trước nữa không?

Và doanh thu bán xe buýt chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng doanh thu của Greyhound(45)?

Cả Pullman và Greyhound đều đã thay đổi rất lớn. Nhưng, cách mọi người nhìn nhận về họ thì hầu như không khác trước. Cái tên đã nhốt họ vào tiếng tăm của quá khứ.

Dù vậy, họ vẫn cố gắng thoát ra. Đặc biệt là Greyhound. Họ chi ra hàng triệu đô-la để thông báo với toàn thể giới tài chính rằng, họ "không chỉ bán mỗi xe buýt". Nhưng, vì những chiếc xe, bên hông dán hình chú chó dài mảnh khảnh, vẫn tiếp tục phóng qua lại trên đường cao tốc từ bang này qua bang khác, nên mọi quảng cáo của doanh nghiệp này đều chỉ là sai lầm hao tiền tốn của. Nếu Greyhound muốn bán nhiều thứ hơn là xe buýt, thì họ cần một cái tên mới. Một tên gọi "rộng hơn so với doanh nghiệp bán xe buýt".

Tuy nhiên, khi đã chọn được đúng tên rồi, công việc định vị doanh nghiệp vẫn chưa hẳn đã xong. Tên doanh nghiệp còn cần phải đại diện cho một thứ gì đó thuộc ngành mà nó đang hoạt động nữa.

Đại diện cho thứ gì đó

Ví dụ như trường hợp của Ford. Ai cũng biết Ford là doanh nghiệp bán ô tô. Nhưng nó bán loại ô tô nào?

Ford không thể gắn vị trí của công ty mình vào một loại xe cụ thể, bởi nó sản xuất đủ mọi loại xe với đủ các kích cỡ, tính luôn cả xe tải. (Dù xe tải nên thuộc hạng mục khác mới phải.)

Vì thế, câu hỏi định vị tụ lại quanh các đặc điểm chất lượng tìm thấy ở tất cả các phương tiện đi lại. Ford bám chặt vào "cách tân" như là đặc tính chủ chốt của mỗi chiếc xe mà họ sản xuất. Kết quả là, chiến dịch mới ra đời: "Ford có ý tưởng sáng tạo hơn cả."

Không tệ chút nào. Nhiều doanh nghiệp khác đi theo cách thông thường. Trong số đó, cách thường thấy nhất và thường dùng nhất có lẽ là vin vào nhân lực, như:

"Đội ngũ của chúng tôi là nguồn lực lớn lao nhất."

"Tập thể Gulf đón đầu thử thách."

"Grumman: Chúng tôi tự hào về sản phẩm của mình. Và, còn tự hào hơn về những người đã tạo ra chúng."

Chất lượng nhân lực giữa các công ty có khác nhau không? Dĩ nhiên là có. Nhưng chuyện xây dựng chỗ đứng dựa vào con người lại là vấn đề khác.

Dù đúng hay sai, thì những công ty lớn hơn và thành công hơn thường có nhân viên giỏi hơn. Còn những nơi nhỏ, ít tiếng tăm sở hữu số còn lại. Vì thế, nếu doanh nghiệp của bạn đứng cao nhất trên chiếc thang sản phẩm trong tâm trí người mua, bạn có thể tự tin rằng khách hàng sẽ tin bạn có nhân viên giỏi nhất. Còn nếu bạn chưa đứng đầu, nhưng đã tuyên bố nhân viên của mình giỏi hơn hết thảy… Vâng, đó là một trong những kiểu tuyên bố đầy mâu thuẫn thường không đem lại lợi ích gì cho bạn cả. "Nếu các người giỏi thế, sao lại không giàu nổi nhỉ?" Câu này sẽ được hỏi lại mãi cho mà xem.

Nếu Ford thật sự có ý tưởng hay hơn, tại sao họ không dùng nó để lật đổ General Motors trên thị trường đi? Thay vì cứ dùng nó để quảng cáo nhằm thu hút công chúng làm gì?

Nếu Chrysler thật sự giỏi về máy móc hơn, sao họ không chế tạo xe hơi tốt hơn rồi đẩy doanh số loại xe hơi này vượt trên doanh số của cả Ford và General Motors?

Những câu hỏi này không xoáy vào sự thật (Ford có thể đã có ý tưởng tốt hơn thật, nhưng nó vẫn bị xếp thứ hai.) Đó là kiểu thắc mắc thường hiện ra trong tâm trí khách hàng. Còn quảng cáo của bạn, nếu muốn thành công, phải trả lời được chúng.

Ngoài ra, liệu lối nghĩ công ty càng lớn thì càng có nhiều người giỏi có phải là nói quá lên không? Hãy nhớ, chúng ta thường cảm thông với những kẻ thua thiệt. Nhưng đơn xin việc thì vẫn gửi đến những chỗ thành công.

Đa đạng hóa không phải là giải pháp

Bên cạnh "Nhân lực", chủ đề định vị doanh nghiệp thường thấy nhất là "đa dạng hóa". Các công ty thường muốn được biết đến như là nhà sản xuất đa ngành với nhiều sản phẩm chất lượng cao.

Nhưng, đa dạng hóa là cách xây dựng hình ảnh doanh nghiệp kém hiệu quả. Thực chất, hai khái niệm định vị và đa dạng hóa hoàn toàn không có điểm chung.

Thực tế đã chứng minh rằng các vị trí vững chãi trong đầu người mua được tạo nên từ các thành tựu chính yếu, chứ không phải từ các dòng sản phẩm mở rộng. Ví dụ như General Electric được biết đến là nhà sản xuất đồ điện lớn nhất

thế giới, chứ không phải nhà sản xuất nhiều loại mặt hàng công nghiệp, vận chuyển, hóa học và thiết bị gia dụng. Dù rằng hãng này đã tạo ra hàng ngàn sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng, nhưng hầu hết các mặt hàng thành công của họ đều nằm ở nhóm đồ điện. Còn hầu hết các sản phẩm thất bại đều không phải đồ điện, mà máy tính là ví dụ điển hình.

Còn General Motors thì được cả thế giới biết đến như là nhà chế tạo ô tô lớn nhất thế giới, chứ không phải là nhà sản xuất nhiều mặt hàng công nghiệp, vận chuyển và gia dụng.

IBM cũng có tiếng trên toàn cầu là nhà sản xuất máy tính lớn nhất, chứ không phải nhà sản xuất nhiều loại máy móc văn phòng.

Cách đa dạng hóa sản phẩm vẫn có thể đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nhưng, bạn nên cân nhắc kỹ lại lần nữa, nếu định thử tạo ra chỗ đứng bằng cách này.

Ngay cả thị trường cổ phiếu cũng thường xuyên hạ thấp giá trị của các liên danh như International Telephone & Telegraph (Tập đoàn Điện thoại và Điện báo Quốc tế) và Gulf + Western (Vùng Vịnh + Phía Tây). Ví dụ điển hình ở đây là Tập đoàn đa ngành Kaiser[(46)], một doanh nghiệp nắm giữ nhiều công ty khác. Giá thị trường của tập đoàn đa ngành này lại luôn thấp hơn giá trị ròng của từng thành viên. Sau khi Kaiser được tách ra, các cổ đông nhận được 21 đô-la cho mỗi cổ phiếu được đầu tư vào ở mức 12 đô-la.

Đôi khi các công ty cho rằng họ đang tập trung nỗ lực để truyền đạt thông tin thật tốt, nhưng thật ra họ không hề làm thế. Khái niệm định vị bị mở quá rộng đến mức vô nghĩa.

Có công ty nào dám tự xưng là “nhà phát triển và cung cấp hệ thống thông tin về công việc, giáo dục và cả giải trí” chứ?

Bạn có tin đó là Bell & Howell không? Đúng vậy, đó chính là Tập đoàn Bell & Howell.

Phương pháp Monsanto

Chương trình định vị doanh nghiệp nên bắt đầu từ một định nghĩa chính xác và rõ ràng về công ty. Nhưng, kế hoạch tốt hơn cả là vượt qua định nghĩa thông thường về định vị. Nó đi đôi với hành động, chứ không phải chỉ là lời nói suông. Hoặc, thỉnh thoảng chính lời nói cũng là hành động.

Để minh họa rõ hơn, chúng ta hãy cùng thảo luận về kế hoạch định vị gần đây

của Monsanto.

Mục tiêu: Đưa Monsanto trở thành tập đoàn dẫn đầu và đại diện cho cả ngành công nghiệp. (Không xác định cụ thể ngành. Tạm thời, chúng ta cứ giả định là ngành công nghiệp liên quan đến tập đoàn này.)

Vậy làm thế nào để Monsanto trở thành công ty dẫn đầu?

Chúng tôi tin lịch sử đã cho thấy các công ty chiếm được vị trí dẫn đầu nhờ trở thành người đầu tiên làm một cái gì đó, chứ không đơn giản là tuyên bố quyền thống trị của mình.

IBM là hãng đầu tiên tiến vào thị trường máy tính. Xerox tiến đầu tiên vào thị trường máy photocopy giấy thường. DuPont bước vào thị trường ni-lông đầu tiên. Vậy Monsanto phải là công ty đầu tiên làm gì đây?

Một công ty như Monsanto có thể tạo dựng vị trí trước nhất trong ba lĩnh vực. Hãy xem xét lần lượt từng khả năng sau:

1. Dẫn đầu về sản phẩm: Monsanto nằm ở đâu trong số sản phẩm đi đầu?

Kết quả khá là ấn tượng, theo một nghiên cứu gần đây về các sinh viên tốt nghiệp đại học có thu nhập hằng năm trên 15.000 đô-la. Monsanto không phải là General Motors. Cũng không phải là American Motors. Monsanto nằm ở đâu đó ở giữa.

Dupont..... 81%

Dow...... 66%

Monsanto..... 63%

Union Carbide 57%

Allied Chemical...... 34%

American Cyanamid 29%

Olin..... 25%

FMC...... 13%

(Hãy để ý công ty với tên viết tắt, FMC. Nó đứng ở cuối bảng danh sách. Điều này cũng không có gì đáng ngạc nhiên.)

Thực ra, Monsanto, Dow và Union Carbide được gộp lại thành nhóm xếp thứ hai. Số liệu về chúng không khác nhau nhiều.

Đứng thứ hai sau ai? Dĩ nhiên là du Pont.

Du Pont chính là một IBM, Xerox hay Chivas Regal khác.

Cùng với những sản phẩm thành công như Teflon, ni-lông và Dracon, Dupont ngày càng khó lay đổ.

Như vậy, một công ty bình thường sẽ khó có hy vọng chiếm được vị trí dẫn đầu về sản phẩm bằng cách đối đầu với du Pont. Ngoài ra, còn rất nhiều công ty khác cũng đang tiến hành chiến dịch nhấn mạnh vào vị trí dẫn đầu về sản phẩm của họ, như Union Carbide, Olin, FMC và nhiều hãng khác.

2. Dẫn đầu về kinh doanh: Giờ chúng ta hãy xét đến khả năng thứ hai: dẫn đầu về kinh doanh, mà ngày nay cụ thể là bảo vệ hệ thống tự do kinh doanh.

Liệu Monsanto có thể là doanh nghiệp đầu tiên lên tiếng đòi quyền tự do kinh doanh?

Dĩ nhiên là không được rồi. Vào năm 1976, Hội đồng Quảng cáo hợp tác với Bộ Thương Mại và Bộ Lao động Mỹ đã đưa ra một chương trình có quy mô lớn nhằm giải thích về "Hệ thống kinh tế Mỹ và vai trò của người dân".

Đây là một chương trình tầm cỡ, bởi cả họa sĩ vẽ truyện tranh Charles Schulz nổi tiếng cũng hưởng ứng chương trình này bằng truyện tranh *Peanuts*.

Bắt đầu bằng chiến dịch Warner & Swasey từ cách đây hơn 40 năm, nhiều doanh nghiệp hiện cũng vẫn ủng hộ hệ thống này.

Textron đã cho chạy một chương trình truyền hình nhằm mô tả "cách doanh nghiệp tư nhân kinh doanh ở Textron".

G. William Miller, Chủ tịch của Textron phát biểu trước khi trở thành Bộ trưởng Ngân khố Hoa Kỳ, rằng "Hiện nay, khi ngày càng có nhiều báo cáo về hiện tượng lòng tin dành cho các cơ quan nhà nước bị giảm sút, các doanh nghiệp phải có nghĩa vụ giải thích thêm về hình thức đóng góp của họ cho xã hội."

Allied Chemical cũng cho chạy một chương trình trên báo in với chủ đề "Lợi nhuận cho tất cả mọi người".

"Tiếng ồn bát nháo của quảng cáo kinh tế" − tờ *New York Times* đã châm biếm tình trạng ồ ạt của những chương trình ủng hộ tự do kinh doanh này.

Nguyên tắc căn bản của định vị là né tránh những khu vực mà mọi người đều đang nói đến. Tức là, cái mốt nhất thời. Để phát triển, một công ty cần phải tập trung tìm những vùng đất mới mẻ, chưa ai khám phá.

3. Dẫn đầu ngành

Phương pháp cuối cùng là dẫn đầu ngành. Liệu Monsanto có thể cải thiện được vị trí của nó trong ngành công nghệ hóa học không?

Khi Monsanto lần đầu cân nhắc kế hoạch kinh doanh của mình, có một điều hết sức rõ ràng là hóa chất đang hứng chịu rất nhiều chỉ trích.Thức ăn hằng ngày của người dân được cho là chứa hóa chất độc hại. Thông tin đó tràn lan trên báo, tạp chí, truyền thông và phát thanh.

Thông điệp truyền đi dõng dạc và rõ ràng: "Hóa chất gây ung thư."

Bầu không khí phi lý chống lại chất hóa học lan rộng khắp nước Mỹ. Điển hình nhất là lời bình luận trên mục tin buổi tối của đài NBC: "Có một điều mà hầu như ai cũng phải công nhận. Khả năng xuất hiện những tai họa nghiêm trọng liên quan đến các chất hóa học lớn hơn nhiều so các tai họa liên quan đến hạt nhân."

Thế là vấn đề ngày càng trầm trọng. Theo lời của Yankelovich, Skelly & White, một công ty nghiên cứu đánh giá có uy tín, "Ngành công nghiệp hóa chất nổi lên như là thủ phạm chính gây ra các vấn đề về sức khỏe của con người."

Sự thật về các chất hóa học trong cuộc sống

Monsanto đã quyết định lên tiếng giải thích về chất hóa học. Họ cho công chúng thấy rõ cả lợi ích lẫn mối nguy của nó.

"Nếu không có các chất hóa học, chính sự sống cũng không thể tồn tại" là chủ đề chương trình tiếp thị của Monsanto. Mẫu quảng cáo đầu tiên tuyên bố như sau:

> *Có người cho rằng bất cứ thứ gì dính dáng đến "hóa học" cũng xấu, còn thứ gì "tự nhiên" đều tốt. Nhưng "tự nhiên" chính là hóa học.*
>
> *Cây cối tạo ra oxy cho con người hít thở thông qua một quá trình hóa học, được gọi là quang hợp. Khi bạn thở, cơ thể tiếp nhận lượng oxy đó thông qua phản ứng hóa học với máu.*
>
> *Cuộc sống là hóa học. Cùng với chất hóa học, các công ty như Monsanto đang cố gắng cải thiện chất lượng cuộc sống.*
>
> *Các chất hóa học giúp bạn sống lâu hơn. Bệnh còi xương từng rất phổ biến ở trẻ nhỏ cho đến khi chất hóa học mang tên vitamin D được bổ sung vào sữa và các loại thức ăn khác.*

Nhưng không có chất hóa học nào an toàn tuyệt đối mọi lúc, mọi nơi, dù ở trong phòng thí nghiệm hay ngoài tự nhiên. Thách thức thực sự là sử dụng chúng thế nào cho đúng, để giúp cuộc sống ngày càng giàu sức sống hơn nữa.

Tại sao lại là Monsanto? Tại sao Monsanto lại lên tiếng về vấn đề quan trọng của toàn ngành?

Câu trả lời quay lại với chiến lược định vị. Để được công nhận là công ty đi đầu trong ngành hóa học, Monsanto đã thực hiện điều mà người dẫn đầu ngành nên làm.

Đó là, đại diện và lên tiếng cho toàn ngành. Còn nếu Monsanto chờ đợi kẻ khác làm việc này trước, nó sẽ bỏ lỡ mất cơ hội có được vị trí đứng đầu.

Monsanto giành được lòng tin

Trong cuộc sống, việc nắm lấy thời cơ rất quan trọng. Phân tích tình hình chất hóa học vào năm 1976 cho thấy xu hướng của dư luận đã bắt đầu đảo chiều. Trong tương lai, dư luận dần hướng theo ủng hộ các công ty hóa chất, mặc cho Monsanto có hành động hay không.

Một cách hết sức tự nhiên, kế hoạch quảng cáo “Sự thật về các hóa chất trong cuộc sống” càng thúc đẩy xu hướng này. Thế là, Monsanto nhận được sự tin tưởng khá lớn từ dư luận.

Điều này đã trở thành hiện thực. Dư luận đã thực sự đảo chiều. Theo một cuộc khảo sát, thái độ tích cực đối với các sản phẩm hóa học trong công chúng tăng từ 36% lên 42% trong chưa đầy hai năm, một sự gia tăng đáng kể. (Trong cùng khoảng thời gian đó, thái độ tích cực đối với ngành dầu khí lại giảm từ 37% xuống còn 22%. Đó là kết quả của việc giá tăng kết hợp với lời giải thích thiếu cặn kẽ từ ngành công nghiệp này.)

Thậm chí tờ *New York Times* cũng bắt đầu theo xu hướng trên. Một bài xã luận về đường hóa học saccharin được đặt tựa, “Một trường hợp về chất gây ung thư có lợi”, bài báo bình luận, “vấn đề của một lệnh cấm tuyệt đối là không chừa lại chút khoảng trống nào để cân bằng giữa lợi ích và tác hại.”

Lời tán thưởng sau cùng dành cho vai trò của Monsanto xuất hiện trên tờ *Business Week* vào năm 1979 có tựa đề, “Trả lại hình ảnh cho hóa chất”.

“Ngành công nghiệp hóa chất tiến vào đấu trường xây dựng hình ảnh,” tờ tạp chí chia sẻ, “với mũi nhọn tấn công là Tập đoàn Monsanto vào năm 1977.” John

W. Hanley, chủ tịch công ty, nhận thấy chất hóa học đã bị biến thành tội đồ, nên đã quyết định phải làm điều gì đó. Trong năm đó, công ty này đã chi 4,5 triệu đô-la để xây dựng hình ảnh cho mình. Từ đó, thu về số tiền bằng hoặc nhiều hơn chi phí này mỗi năm.

Business Week cũng ghi nhận vai trò đi đầu của Monsanto. "Theo sự dẫn dắt của Monsanto," tạp chí tiếp tục, "Tập đoàn Dupont đã chi 4 triệu đô-la cho chiến dịch quảng cáo hình ảnh của mình."

Trong lĩnh vực định vị công ty, cảm nhận về vị trí dẫn đầu là yếu tố có thể giúp bạn hái ra tiền. Dù bạn là một doanh nghiệp hóa chất, ngân hàng hay nhà sản xuất ô tô đi nữa, miễn là khách hàng có ấn tượng tích cực, bạn sẽ luôn làm tốt hơn đối thủ của mình.

Định vị một quốc gia: Bỉ

Nhờ vào sự xuất hiện của vé máy bay giá rẻ, thế giới mới nhanh chóng đầy ắp những người đi du lịch.

Ngày xưa, du lịch nước ngoài chỉ dành cho lớp người lớn tuổi giàu có. Ngày nay, mọi thứ đã khác. Thời trước, phi hành đoàn trông thật trẻ trung, còn hành khách thì già cả. Giờ đây, hành khách lại trẻ ra, còn phi hành đoàn lại đứng tuổi hơn.

Vấn đề của Sabena

Trong số 16 hãng vận chuyển hành khách quốc tế Bắc Đại Tây Dương, có một hãng mang tên Sabena Belgium World Airlines (Hãng Hàng không Quốc tế Bỉ, Sabena). Mọi hãng đều cạnh tranh thiếu bình đẳng với nhau. Ví như, TWA và Pan Am có thời sở hữu một danh sách dài các thành phố cửa ngõ vào cả Mỹ lẫn châu Âu.

Vài năm trước, Sabena chỉ có được một nơi duy nhất mang lại cho họ hành khách, đó là New York. Do đó, nếu bạn không định đến thành phố Brussels (Bỉ), thì bạn đã đi nhầm hãng bay rồi đấy. Vì chỉ trừ phi có một vụ không tặc, còn không thì mọi chuyến bay của Sabena đều hạ cánh ở Bỉ.

Sabena đã chiếm được thị phần khổng lồ của lượng khách đến Bỉ. Nhưng doanh thu của họ lại thấp, vì không có nhiều người cần bay đến thành phố nhỏ bé này.

Dưới đây là tỷ lệ khách Bắc Đại Tây Dương bay đến 16 thành phố hàng đầu trong những năm gần đây:

Vương Quốc Anh.....29%

Đức....15%

Pháp....10%

Ý....9%

Hà Lan....6%

Tây Ban Nha....5%

Ireland..... 5%

Bồ Đào Nha...... 4%

Thụy Điển..... 3%

Iceland 3%

Israel..... 3%

Đan Mạch..... 3%

Hy Lạp..... 2%

Bỉ..... 2%

Na Uy..... 1%

Thụy Điển..... 1%

Trên chiếc thang xếp hạng các quốc gia tồn tại trong đầu du khách, thì Bỉ nằm ở những bậc thang cuối cùng.

Nhìn vào những con số này, chúng ta rất dễ đoán ra sai lầm tiếp thị của Sabena. Sabena đã áp dụng một chiến lược cổ điển của ngành hàng không: Bán thức ăn và dịch vụ.

"Tôi có phải là người biết hưởng thụ để bay cùng Sabena?" mẫu quảng cáo rêu rao. Nhưng dẫu hãng này có phục vụ tất cả các món hảo hạng nhất trên thế giới, thì nó cũng không đủ để thôi thúc hành khách chọn hãng bay đến nơi mà họ không muốn.

Định vị đất nước, chứ không phải hãng bay

Chiến lược hiệu quả nhất của Sabena dĩ nhiên không phải là định vị hãng hàng không, mà nên là định vị đất nước. Hay nói cách khác, họ nên học theo cách mà KLM đã làm với Amsterdam.

Sabena phải biến Bỉ thành nơi mà khách hàng muốn đến, chứ không chỉ là trạm chuyển tiếp đến các nơi khác. Hơn nữa, bạn cũng cần nhớ rằng dù bạn bán nước cola, là một công ty hay cả một quốc gia, thì không tồn tại trong tâm trí khách hàng tức là phá sản.

Hầu hết người Mỹ không biết gì về Bỉ. Họ nghĩ Waterloo là ngoại ô của Paris (thủ đô của Pháp) và sản phẩm đặc sắc nhất của Bỉ là bánh quế. Nhiều người thậm chí còn không biết đất nước này ở đâu nữa.

“Nếu hôm nay là ngày thứ Ba, đây ắt hẳn là nước Bỉ[47],” chỉ có thế.

Nhưng, bạn làm thế nào để định vị được quốc gia đây? À, hầu hết các thành phố nổi tiếng nhất thế giới đều để lại hình ảnh sâu đậm trong tâm trí mọi người.

Nhắc đến Anh quốc, người ta thường nghĩ đến khung cảnh lộng lẫy, đồng hồ Big Ben và tháp London.

Nhắc đến Ý, người ta nghĩ về Đấu trường La Mã, Nhà thờ Thánh Peter và các tác phẩm nghệ thuật.

Về Amsterdam, hẳn là không thể thiếu hoa tulip, danh họa Rembrandt và những con kênh xinh đẹp.

Còn Pháp thì có ẩm thực, tháp Eiffel, biển Riviera rực rỡ.

Chúng hiện lên hệt như những tấm bưu thiếp trong trí nhớ của bạn. Hay, các thành phố chẳng hạn. Nếu New York hiện lên với các tòa nhà cao chọc trời, thì San Francisco có cáp treo và Cầu Cổng Vàng. Còn Cleverland lại xám xịt và nhuộm màu khói thải công nghiệp.

London, Paris và Rome dĩ nhiên đứng trên các bậc đầu tiên trong nấc thang địa điểm nổi tiếng dành cho du khách lần đầu đến châu Âu. Còn Sabena thì hầu như không có cơ hội giành được những du khách này.

Nhưng, ở Mỹ hiện vẫn còn mảng thị trường rất lớn về các du khách dày dạn kinh nghiệm muốn tìm đến các bậc thang địa điểm tiếp theo nữa. Như Hy Lạp với những tàn tích hay Thụy Điển với những khung cảnh núi non hùng vĩ.

Nước Bỉ tươi đẹp

Bỉ là một đất nước rất tươi đẹp với nhiều điểm du lịch hấp dẫn du khách nhiều kinh nghiệm từ khắp châu Âu. Như các thành phố thú vị, những cung điện cổ xưa, các bảo tàng và khu triển lãm nghệ thuật kỳ thú.

Nhưng lạ thay, người Bỉ lại không đánh giá cao thành phố của mình như là một điểm đến hấp dẫn. Quan điểm đó có lẽ được thể hiện rõ nhất qua tấm biển treo ở sân bay Brussels với nội dung, “Chào mừng các bạn tới Bỉ. Thời tiết: Ôn hòa, nhưng trời mưa suốt 220 ngày/năm.”

Kết quả là, hãng Sabena đã dùng chiến lược thu hút khách bằng cách quảng bá thêm các khu vực trung tâm của Bỉ đi kèm với sự thuận tiện khi di chuyển từ đây tới những nơi khác, như London, Paris và Rome. (Nếu muốn đến thăm New York, hãy bay đến Philadelphia vì nó ở khá gần.)

Hầu như không ai mảy may nghĩ đến việc thực sự biến Bỉ thành điểm đến lý tưởng của du khách. Một chuyến tản bộ ngắn qua khu phố buôn bán sầm uất của Brussel sẽ cho bạn thấy hết điều đó. Như khi bước vào Quảng trường Lớn (Grand Place) với mặt tiền dát lá vàng, được xem là quảng trường lộng lẫy nhất châu Âu, bạn sẽ thấy rằng toàn bộ khu này đã bị biến thành bãi giữ xe. (Xe hơi cuối cùng cũng bị cấm vào Quảng trường.)

Qua đây ta có được một bài học rất quan trọng rằng: Suy nghĩ của người bản địa rất khác với du khách ghé thăm.

Nhiều người New York không nhận ra thành phố này là điểm du lịch tuyệt vời. Họ chỉ nhớ vài cuộc biểu tình nhỏ mà quên mất tượng Nữ thần Tự do. Nhưng, New York vẫn thu hút 16 triệu lượt khách mỗi năm. Họ đến chỉ để ngắm nhìn những tòa nhà "to xác" ở đấy.

Các thành phố "3 sao"[(48)]

Dù "cảnh đẹp" luôn để lại những ấn tượng khó phai, nhưng chỉ thế thì vẫn chưa đủ để vẽ nên bức tranh quảng bá du lịch. Để định vị một đất nước như là điểm đến lý tưởng, bạn cần thêm vài yếu tố hấp dẫn nữa để giữ chân du khách ở lại ít nhất một vài ngày.

Không ai nhìn nhận công quốc Monaco như một điểm tham quan, vì điểm hấp dẫn nhất của nó, Monte Carlo[(49)], chỉ lung linh vào buổi tối. (Còn điểm thu hút thứ hai của Monaco chính là Công nương Grace[(50)], thì du khách lại không thể chiêm ngưỡng.)

Diện tích đóng vai trò rất quan trọng ở đây. Các thành phố lớn thường có rất nhiều điểm đáng tham quan. Các thành phố nhỏ hơn gặp bất lợi ở điểm này. (Nếu Grand Canyon chạy hết đất Bỉ, bạn sẽ không còn nhiều đất trống để ngắm đâu.)

Lời giải cho vấn đề diện tích nằm ở những hướng dẫn nổi tiếng trong *Cẩm nang Michelin* (Michelin Guides). *Michelin* chuyên xếp hạng các thành phố và nhà hàng.

Ấn bản Benelux liệt kê 6 thành phố "3 sao" đáng đến trong một chuyến đi đặc biệt. Trong đó, Bỉ sở hữu gần hết với 5 thành phố gồm: Bruges, Ghent, Antwerp, Brussels và Tournai.

Điều đáng ngạc nhiên là, thực tế, những nơi hấp dẫn nhiều du khách ở phía Bắc, như Hà Lan, lại chỉ có duy nhất một thành phố "3 sao" là Amsterdam.

Sự thật này đã dẫn đến đoạn quảng cáo nổi tiếng sau này, “Ở đất Bỉ xinh đẹp, chúng tôi có đến 5 Amsterdam”, kèm theo 5 bức họa tuyệt đẹp của 5 thành phố “3 sao” này.

Đoạn quảng cáo trên đã tạo ra lượng lớn yêu cầu tìm hiểu thông tin về đất nước này, nơi mà các du khách từng chỉ ngắm nhìn qua cửa sổ xe lửa khi họ đi từ Amsterdam đến Paris. Trong số những yêu cầu này có một yêu cầu gửi từ Bộ trưởng Bộ Du Lịch Hà Lan cho người đồng cấp của mình ở Bỉ. (Khỏi cần nói thêm, bạn cũng đoán ra là quý ông Hà Lan này đã giận dữ đòi chấm dứt quảng cáo này cùng với những người tạo ra nó ra sao.)

Như vậy, chiến lược “thành phố 3 sao” có ba điều quan trọng.

Đầu tiên, Bỉ cần kết nối với một điểm tham quan đã có sẵn trong đầu khách hàng, như Amsterdam. Trong mọi tình huống định vị, nếu có thể bắt đầu từ một chỗ đứng vững chãi có sẵn, bạn sẽ dẫn đầu trong hành trình tạo nên vị thế riêng cho mình.

Thứ 2, *Cẩm nang Michelin* của Tập đoàn Michelin đã có được chỗ đứng trong đầu du khách. Vì thế, khái niệm mới này tạo được độ tin cậy rất lớn.

Cuối cùng, bảng xếp hạng “5 thành phố đáng ghé thăm” đã giúp Bỉ trở thành điểm du lịch thực thụ. Sau này, khái niệm “các thành phố 3 sao tươi đẹp của Bỉ” được đưa lên truyền hình và nhận được rất nhiều phản hồi tích cực.

Nhưng, việc sử dụng các kênh truyền hình cũng tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Đây là hiện tượng thường thấy khi tầm nhìn của bạn khá giống với những tầm nhìn khác, và đã bị đối thủ cạnh tranh tận dụng.

Ví dụ, mẫu quảng cáo các đảo quanh vùng biển Ca-ri-bê chẳng hạn. Bạn có thể tách biệt những cây cọ và bãi biển trong tâm trí mình không? Bạn có tưởng tượng ra tấm bưu thiếp nào giống thế khi ai đó nhắc đến những cái tên như “Nassau”, “Virgin Islands” hay “Barbados” không? Nếu không có gì khác biệt nổi bật, tâm trí sẽ chỉ đơn giản là đặt tất cả những hình ảnh này vào một chỗ với tên gọi “Các đảo ở vùng biển Ca-ri-bê” và không bận tâm gì nữa.

Điều tương tự cũng có thể diễn ra với những ngôi làng độc đáo ở châu Âu. Hay nụ cười của các cư dân đang vẫy mời bạn cốc bia. Như vậy, một chiếc cối xay gió vẫn có giá trị hơn cả hàng ngàn bức ảnh đường phố, cho dù chúng có được tinh chỉnh khéo léo thế nào đi nữa.

Chuyện gì đã xảy ra?

Bây giờ có thể bạn đang tự hỏi tại sao bạn không đọc thấy nhiều thông tin về Bỉ và các thành phố “3 sao” của nó?

Rất nhiều chuyện đã xảy ra khiến chiến dịch quảng cáo này không bao giờ có được thành quả trọn vẹn. Chúng chứa đựng nhiều bài học cần thiết cho ai muốn bắt đầu kế hoạch định vị.

Đầu tiên, bộ máy nhân sự ở hãng Sabena thay đổi ngay khi kế hoạch quảng cáo trên truyền hình được triển khai. Dàn lãnh đạo mới không mấy mặn mà với kế hoạch này. Cho nên khi các trụ sở chính ở Brussels muốn dùng lại chiến lược biến Bỉ thành “cửa ngõ châu Âu”, họ thuận theo ngay tức khắc.

Bài học ở đây là kế hoạch định vị luôn đòi hỏi đội ngũ quản lý phải tận tâm lâu dài, cho dù người đó đứng đầu tập đoàn, nhà thờ hay hãng hàng không đi nữa. Giành được vị trí trong tâm trí du khách giống như tiến hành chiến tranh. Mọi người đều trong quân ngũ. Từ trên xuống dưới đều phải nhất trí với mục tiêu được đưa ra.

Còn một vấn đề nữa chính là Sở Du lịch Bỉ. Vì lý do chính trị, họ không bao giờ hiểu được tại sao những thành phố khác lại không được đưa vào kế hoạch, dẫu cho chúng không thuộc diện “3 sao” đi nữa.

Trong xã hội bị quá tải bởi truyền thông hiện nay, hy vọng duy nhất nằm ở những ý tưởng đơn giản. Bổ sung vào danh sách tên của những thành phố khác chỉ gây thêm nhầm lẫn và làm vấn đề phức tạp hơn mà thôi.

Như vậy, bài học rút ra là, để định vị, bạn cần đơn giản hóa thông tin truyền đạt. Đừng cố thay đổi điều này vì không có cách nào khác nữa. Sự phức tạp là kẻ thù. Còn sự đơn giản chính là Chén thánh của bạn.

Định vị một sản phẩm: Milk Duds

Thương hiệu này mang tên Milk Duds, một sản phẩm của công ty thực phẩm Beatrice Foods. Nó là viên kẹo được đựng trong chiếc hộp bé xíu màu nâu và hơi vàng. Bấy giờ, ai cũng biết Milk Duds là loại kẹo "phim ảnh", nhưng Beatrice Foods vẫn muốn mở rộng bán sản phẩm này đến các đối tượng nhỏ tuổi hơn.

Bước đầu tiên

Bước đầu tiên của bất kỳ kế hoạch định vị nào là soi vào tâm tư của khách hàng.

Vậy ai sẽ là khách hàng của Milk Duds? Không phải là các bé chưa nhận thức được. Nghiên cứu thị trường đã cho thấy mẫu khách hàng tiềm năng nhất của Milk Duds phải là những người biết thưởng thức kẹo. Họ thường xuyên ghé qua cửa hàng kẹo.

Cho nên, độ tuổi trung bình của khách hàng tiềm năng của Milk Duds là 10 tuổi. Đó là những khách hàng lanh lợi, cẩn trọng, đa nghi và chú ý rất kỹ đến những giá trị mình nhận được.

Tìm ra những điều hết sức hiển nhiên là mấu chốt của hầu hết mọi kế hoạch định vị. Nhưng chúng lại rất dễ bị bỏ qua nếu bạn quá để tâm vào sản phẩm chính. (Giống như "bức thư bị đánh cắp" của Edgar Allan Poe, những thứ hiển nhiên lại khó nhận biết. Vì chúng quá rõ ràng đến mức không ai nghĩ đến.)

Vậy thứ gì hiện lên trong đầu khách hàng khi chủ đề kẹo được bàn tới? Không phải là Milk Duds, cho dù một đứa trẻ 10 tuổi có thể mơ hồ nghĩ đến thương hiệu này.

Với hầu hết mọi trẻ 10 tuổi, hình ảnh những thanh kẹo luôn hiện ra khi chúng có cảm giác thèm kẹo. Đó là các thanh kẹo của nhãn Hershey, Nestlé, Mound, Almonds Joy, Rees, Snicker, Milky Way. Và dĩ nhiên, để có được vị trí này trong đầu bọn trẻ, các hãng đã phải chi ra hàng triệu đô-la quảng cáo.

Tái định vị cuộc cạnh tranh

Trái với việc chi bộn tiền cho quảng cáo như các đối thủ, Milk Duds chỉ đầu

tư một khoản rất nhỏ. Do đó, họ sẽ không có hy vọng tạo dựng được hình ảnh cho mình. Nên cách duy nhất để đưa Milk Duds vào đầu những khách hàng nhỏ tuổi là xoay chuyển chỗ đứng của kẹo thanh.

Nói cách khác, thay vì chi hàng triệu đô-la ra để cạnh tranh, Milk Duds nên biến thương hiệu của mình thành sản phẩm tốt hơn thay thế kẹo thanh. (Còn nếu chỉ đặt thêm tên cho loại kẹo mới, họ sẽ không gặt hái được gì.)

May thay, cuộc chiến chống lại kẹo thanh cho thấy một nhược điểm rất rõ mà Milk Duds có thể tận dụng. Điểm này "lộ" đến mức "nhìn là thấy ngay" khi quan sát kích thước, hình dáng và giá của thanh kẹo Hershey.

Trẻ không thể thưởng thức được kẹo thanh lâu. Trung bình, chúng có thể ngốn hết cây kẹo Hershey giá 30 xu trong khoảng 2 đến 3 giây.

Cơn bất mãn âm thầm nhưng mạnh mẽ luôn hiện hữu ở khách ăn kẹo Mỹ. Rồi khi thanh kẹo tan dần, sự khó chịu này càng tăng.

"Tiền ăn quà khó khăn lắm cháu mới có được nhoáng cái đã hết."

"Cháu phải ăn nhanh hơn. Nếu không, nó sẽ chảy mất."

"Bây giờ bạn phải mút cây kẹo lẹ hết sức."

Quả là một cuộc chiến khó khăn giữa cái bụng với thanh kẹo sô-cô-la mềm.

Còn Milk Duds thì khác hẳn. Chúng xuất hiện trong bao hộp thay vì bao giấy. Chúng cho phép mỗi đứa trẻ thưởng thức chầm chậm 15 viên kẹo caramel phủ sô-cô-la riêng biệt.

So với kẹo thanh, hộp kẹo Milk Duds dùng được lâu hơn hẳn. (Nếu thử tọng hết cả hộp kẹo vào miệng, hai hàm của bạn sẽ dính chặt vào nhau cho mà xem.) Đó cũng chính là lý do khiến sản phẩm này trở nên cực kỳ nổi tiếng trên phim ảnh.

Vậy, vị trí mới của Milk Duds là gì?

Sản phẩm thay thế dùng lâu

Đúng vậy, nó là sản phẩm dùng lâu hơn thay thế cho kẹo thanh dài.

Tuy bạn thấy câu trả lời này có vẻ quá hiển nhiên, nhưng nhà quảng cáo của Milk Duds trước đây lại không dễ dàng nhìn ra nó như thế. Trên các mẫu quảng cáo của Milk Duds cách đây khoảng 15 năm, ý tưởng "dùng lâu" chưa bao giờ được nhắc đến.

Chúng ta hãy cùng dạo qua những mẩu quảng cáo 30 giây trên truyền hình để thấy được cách mà ý tưởng này được thêm vào vì lợi ích của các khách hàng 10 tuổi như thế nào.

1. Ngày xửa ngày xưa có một câu bé có cái miệng cực to… (một cậu bé đứng cạnh một cái miệng khổng lồ.)
2. … cái miệng rất khoái ăn kẹo thanh. (Cậu bé thảy hết thanh kẹo này đến thanh kẹo khác vào cái miệng đó.)
3. … nhưng cũng không được lâu. (Cậu bé hết sạch kẹo. Cái miệng tỏ ra buồn bã.)
4. … Sau đó cậu phát hiện ra ra kẹo sô-cô-la caramel Milk Duds. (Cậu bé giơ hộp kẹo Milk Duds lên. Cái miệng bắt đầu liếm môi liên tục.)
5. Cái miệng thích Milk Duds vì nó ăn được rất lâu. (Cậu bé lăn từng viên Milk Duds vào cái miệng.)
6. (Sau đó, cậu bé cùng cái miệng hát bài nhạc đệm quảng cáo.) Khi thanh kẹo chỉ còn là kỷ niệm, thì ta vẫn đang thưởng thức kẹo Milk Duds.
7. Hãy tặng miệng mình vài viên Milk Duds nào! (Cả cậu bé cùng cái miệng cùng nở nụ cười rạng rỡ.)

Mẫu quảng cáo này có hiệu quả không?

Nó không chỉ đảo ngược chiều đi xuống của doanh thu, mà trong nhiều tháng kế tiếp, doanh thu Milk Duds của Beatrice Foods còn đạt mức kỷ lục trong lịch sử xuất hiện trên thị trường của mình.

Nếu có một bài học được rút ra từ trường hợp của Milk Duds, thì đó vẫn là: Lời giải cho bài toán định vị thường nằm trong tâm trí khách hàng, chứ không nằm ở sản phẩm.

Định vị một dịch vụ: Mailgram

Định vị một sản phẩm (như "Milk Duds") khác với định vị một dịch vụ (như Mailgram của Western Union) như thế nào?

Thật ra cả hai khá giống nhau, đặc biệt về mặt chiến lược. Còn lại mọi điểm khác biệt đều nằm ở khâu kỹ thuật.

Hình ảnh hay lời nói?

Trong quảng cáo sản phẩm, yếu tố chính thường là hình ảnh, liên quan đến thị giác. Còn đối với quảng cáo dịch vụ, yếu tố chủ đạo thường nằm ở ngôn từ, liên quan đến lời nói. (Vì thế, nếu bạn thấy một mẫu quảng cáo có trưng hình chiếc xe hơi thật to, bạn có thể đoán đó là một quảng cáo tiếp thị xe, chứ không phải dịch vụ cho thuê xe.)

Với các sản phẩm giống như Milk Duds, truyền hình là phương tiện truyền thông chủ yếu, thiên về hình ảnh.

Còn với các dịch vụ như Mailgram, phát thanh là phương tiện truyền thông chính, thiên về âm thanh.

Tất nhiên là quy tắc trên vẫn có nhiều ngoại lệ. Nếu mọi người đã biết sản phẩm đó trông ra sao rồi, thì việc dùng báo chí, truyền hình hay những phương tiện hình ảnh khác lại không có gì khác biệt.

Ngược lại, nếu dịch vụ biết cách khai thác một biểu tượng hình ảnh (như O. J. Simpson của Hertz chẳng hạn), thì phương tiện hình ảnh lại thường rất hiệu quả.

Bất ngờ thay, dẫu có ngoại lệ đi chăng nữa, thì người ta vẫn thường đắn đo khi sử dụng các phương tiện hình ảnh và âm thanh phổ biến này. Sau khi thử nghiệm cả bốn kênh báo chí, tạp chí, phát thanh và truyền hình, thì kênh truyền thông hiệu quả nhất đối với Mailgram vẫn là phát thanh. Tuy nhiên, điểm mấu chốt của câu chuyện Mailgram không nằm ở phương tiện truyền thông mà ở chiến lược. Nhưng, trước khi bàn về chiến lược này, chúng ta cần nhìn qua hoạt động của hệ thống Mailgram.

Thư điện tử

Được hợp tác phát triển với Dịch vụ Bưu điện Hoa Kỳ và được xây dựng dựa trên cơ sở thử nghiệm giới hạn vào năm 1970, mailgram là loại hình thư điện tử đầu tiên ở Mỹ.

Để gửi đi một bức Mailgram, bạn gọi đến hãng Western Union, từ đây tin nhắn của bạn sẽ được truyền theo đường điện tử tới bưu cục gần nơi ở của người nhận. Bức Mailgram sẽ được chuyển tới ngay trong ngày làm việc kế tiếp.

Để làm rõ thêm hệ thống này đã đạt tới tiến bộ kỹ thuật như thế nào, chúng ta hãy tìm hiểu thêm về một bức Mailgram điển hình gửi từ New York đến Bờ Tây.

1. Khách hàng ở New York gọi điện đến Western Union.
2. Nhân viên tổng đài 24/24 của Western Union sẽ nhận lời nhắn từ khách hàng, rồi nhập vào thiết bị hiển thị hình ảnh được điện toán hóa.
3. Sau khi khách hàng xác minh lời nhắn và địa điểm, nhân viên tổng đài nhấn nút tự động chuyển lời nhắn đến máy chủ ở thành phố Middletown, bang Virginia.
4. Máy tính sẽ xử lý thông tin rồi chuyển tiếp nó đến trạm mặt đất ở Glenwood, New Jersey.
5. Từ đây, lời nhắn được đưa vào không gian cách mặt đất 22.300 dặm (khoảng 36.000 km) tới vệ tinh Westar nằm trong quỹ đạo đồng bộ gần xích đạo.
6. Từ vệ tinh Westar, tin nhắn lại được chuyển đến trạm mặt đất ở thành phố Steele Valley, bang California.
7. Tại trạm mặt đất này, tin nhắn được truyền đi bằng đường truyền mặt đất (hoặc bước sóng ngắn) tớ bưu cục gần nơi ở của người nhận nhất. Ở đây, nó được in ra bằng máy điện báo đánh chữ tốc độ cao.
8. Sau đó, lời nhắn được bỏ vào bao thư đặc biệt có hai màu xanh và trắng, rồi được nhân viên giao thư thông thường chuyển tới người nhận ở California.

Ngoài dịch vụ gửi Mailgram bằng điện thoại, khách hàng cũng có thể gửi chúng bằng Telex (điện tín), TWX[(51)], băng từ, máy tính, máy fax hay máy chữ truyền thông.

Tại sao chúng tôi phải viết quá dài dòng về vấn đề chuyên môn như thế này? Tại sao chúng ta phải đi sâu vào chi tiết phức tạp của hệ thống Mailgram đến

vậy?

Vì có một điểm cầm lưu ý ở đây. Hầu hết các kế hoạch quảng cáo đều không đi sâu vào chi tiết của sản phẩm và dịch vụ được bán ra. Nhưng dịch vụ càng thú vị và phức tạp, thì người ta càng có xu hướng chú ý vào chi tiết. Các nhà quảng cáo chịu trách nhiệm ra mắt sản phẩm đều bị cuốn vào dịch vụ đến quên cả khách hàng. Trên thực tế, phương thức quảng cáo truyền thống đã giới thiệu Mailgram là "một dịch vụ truyền thông điện tử mới mẻ, được máy tính hóa, tự động hóa" hay đại loại như thế. (Riêng với mảng lập trình máy tính, Western Union đã phải chi tới hàng triệu đô-la. Đó là chưa kể tới những khoản chi khổng lồ cho các trạm mặt đất, vệ tinh, v.v…)

Hệ thống điện tín giá thấp

Dù bạn tiêu tốn bao nhiêu tiền của, hay dịch vụ có công nghệ hay ho thế nào đi nữa, thì để thâm nhập được đầu khách hàng, bạn vẫn phải bám vào những thứ có sẵn trong đó. Không có cách nào thắng được quy luật này.

Vậy có gì thế trong tâm trí khách hàng thế? Dĩ nhiên là Telegram.

Khi cái tên "Western Union" được xướng lên, thì bất cứ một người bình thường nào cũng đều hình dung ra mẩu tin màu vàng nổi tiếng. Cụm từ "ghi lại" ("gram[(52)]") trong cái tên "Mailgram" càng tô đậm kiểu tư duy này.

Vậy thì "gram" mới và "gram" cũ khác nhau thế nào?

À, điểm khác biệt nằm ở giá cả. Cả hai đều có cùng định dạng điện tín. Nhưng những tin điện tín màu vàng của Telegram có giá cao gấp ba lần tin báo hai màu xanh trắng của Mailgram.

Vì thế khúc nhạc định vị ban đầu được thiết kế cho Mailgram rất đơn giản: "Hiệu quả của Mailgram ở mức giá thấp."

Lúc này, có người sẽ nói, "Khoan đã. Tại sao lại định vị Mailgram chống lại Telegram, cùng là dịch vụ của Western Union cả mà? Thế chẳng phải tự đánh mất lợi nhuận của mình sao?"

"Hơn nữa, mảng kinh doanh Telegram đang đi xuống. Tại sao lại so sánh một dịch vụ mới mẻ, hiện đại như Mailgram với loại cũ kỹ đã qua thời hoàng kim như thế? Telegram vẫn đóng vai trò rất quan trọng, dù lợi nhuận của nó không còn tăng nữa."

Lập luận trên hoàn toàn đúng đắn. Nhưng, như chúng ta đã thấy rất thường

xuyên, lập luận không phải là chiến lược hoàn hảo nhất để đối phó với tâm trí con người. Dù lập luận có vững chắc thế nào đi nữa, thì ta vẫn cần cân nhắc lại các quan niệm. Đặc biệt là khi tồn tại một chiến lược định vị đáng bàn khác.

Thư cấp tốc

Thực ra, tự cái tên trên đã đưa ra phương pháp định vị thứ hai rồi. Chúng ta có thể gắn Mailgram vào ngành bưu điện Hoa Kỳ.

Sau đó, nếu Western Union cũng muốn Mailgram chiếm luôn mảng kinh doanh của một dịch vụ khác, số liệu sẽ chỉ ra Mailgram tốt hơn nên được định vị chống lại hình thức chuyển thư thông thường.

Năm ngoái, 58 tỷ bức thư hạng nhất được thả vào 69 triệu hòm thư trên toàn nước Mỹ. Tức là, mỗi hộ gia đình dùng tới 840 bức thư hạng nhất mỗi năm.

Telegram chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng lượng thư trên.

Do đó, khúc nhạc hiệu thứ hai được đưa ra: “Mailgram: Dịch vụ tốc độ cao dành cho những thông điệp quan trọng.”

Cách nào tốt hơn? Bất chấp mọi phủ nhận, lý thuyết định vị đã kết luận rằng “Telegraph giá rẻ” sẽ là chiếm được tốt hơn “Thư cấp tốc”. Nhưng tiềm năng của Mailgram quá lớn đối với Western Union đến mức họ không thể chỉ dựa vào phán đoán để ra quyết định. Vì thế, cả hai chiến dịch quảng cáo đều được đưa vào thử nghiệm trên thị trường, kèm theo dữ liệu máy tính để đo kết quả.

Giá thấp hay tốc độ cao?

Cuộc thử nghiệm có quy mô rất lớn. Thậm chí cả những thị trường nhỏ như Peoria cũng bị loại ra. Sáu thành phố được đưa vào thử nghiệm Mailgram gồm Boston, Chicago, Houston, Los Angeles, Philadelphia và San Francisco. Tất cả đều là những trung tâm truyền thông trọng yếu tầm cỡ.

Vậy ai thắng? Thực ra cả hai chiến dịch đều đạt hiệu quả. Dưới đây là dữ liệu cho thấy doanh số của Mailgram tăng lên trong chiến dịch kéo dài 13 tuần ở các thành phố thử nghiệm.

Các thành phố sử dụng thư cấp tốc tăng 73%

Các thành phố dùng Telegram giá rẻ tăng tăng 100%

Chỉ cần những con số này thôi cũng đã đủ để chứng minh sự vượt trội của

“Telegram giá rẻ”. Nhưng mức độ nhận biết về sản phẩm ở các thành phố này mới thực sự là yếu tố quyết định. Nó được ghi nhận cả trước lẫn sau khi chiến dịch kết thúc.

Dưới đây là thống kê số người có thể mô tả đúng về Mailgram trước khi chiến dịch quảng cáo trên báo chí và truyền hình được thực hiện:

Các thành phố sử dụng thư cấp tốc: 27%

Các thành phố dùng Telegram giá rẻ: 23%

Về mặt số liệu, không có sự khác biệt quá lớn. Tất cả các thành phố đều có số liệu gần bằng nhau. Hay nói cách khác, khoảng một phần tư thị trường đã biết đến Mailgram.

Tuy nhiên, sau khi chạy các mẫu quảng cáo, giữa hai nhóm thành phố bắt đầu có sự khác biệt rất lớn. Dưới đây là mức độ nhận biết về Mailgram sau 13 tuần chạy quảng cáo:

Các thành phố dùng thư cấp tốc: 25%

Các thành phố dùng Telegram giá rẻ: 47%

Thật khó tin là mức nhận biết ở thành phố sử dụng thư cấp tốc lại giảm đi. Từ 27% xuống còn 25% (Thực ra, về mặt thống kê, chúng cũng không quá chênh lệch.) Vậy thì doanh số tăng lên ở các thành phố sử dụng thư cấp tốc đến từ đâu? Dĩ nhiên là từ những ai đã biết về Mailgram, và quảng cáo đã gợi ý họ dùng lại dịch vụ này.

Còn ở các thành phố dùng quảng cáo Telegram giá rẻ, câu chuyện lại diễn ra hoàn toàn khác. Mức nhận biết về Mailgram tăng gấp đôi. Từ 23% vọt lên 47%. Đây không chỉ là một cú nhảy lớn, mà số liệu còn chứng minh rằng mức doanh thu Mailgram tăng ở các thành phố này sẽ còn tiếp tục trong thời gian dài.

Ngoài ra, ta có thêm một ghi chú riêng về Mailgram. Trong khi Mailgram đang được thử nghiệm trên thị trường, thì Western Union cũng ghi chép lại doanh số của Telegram ở các thành phố đã chọn trước, sau và trong suốt quá trình thử nghiệm. Họ nhận ra rằng doanh số vẫn khá ổn định. Vì thế, giờ đây công ty này cho rằng việc quảng cáo Mailgram như là Telegram giá rẻ có ích hơn là gây hại đến doanh thu của chính Telegram.

Vậy chuyện gì đã xảy đến với Mailgram sau khi chiến lược quảng cáo đã được chọn xong? Thành công rực rỡ. Mailgram trở thành một trong những dịch vụ đem lại nhiều lợi nhuận nhất cho Western Union.

Doanh thu hằng năm đều tăng cực cao. Chỉ trong 8 năm, từ 3 triệu đô-la doanh thu đã lên tới 80 triệu đô-la mỗi năm.

Nhưng có một điều không bao giờ thay đổi. Đó là khái niệm định vị đằng sau dịch vụ này. Mọi quảng cáo của Mailgram trên báo, truyền hình, phát thanh đều xoay quanh một khái niệm chủ chốt: "Hiệu quả của Telegram với mức chi phí cực thấp."

Định vị một ngân hàng: Long Island

Giống như Western Union, ngân hàng cung cấp dịch vụ chứ không bán sản phẩm. Nhưng khác với Mailgram là dịch vụ quốc gia, ngân hàng chỉ cung cấp dịch vụ trong khu vực. Theo luật, ngân hàng thường bị giới hạn ở một tiểu bang, một quận hay thậm chí là một thành phố.

Thực tế, định vị ngân hàng khá giống với định vị một cửa hàng tạp hóa, tiệm bán ứng dụng điện thoại, hay bất cứ cơ sở bán lẻ nào. Để định vị thành công một cửa hàng bán lẻ, bạn phải biết rõ khu vực của mình.

Hoạt động của Ngân hàng Long Island

Để biết được Công ty Tín thác Long Island đã phát triển một vị trí như thế nào, bạn nên biết chút ít về khu vực hoạt động của họ.

Suốt nhiều năm, Long Island Trust là ngân hàng dẫn đầu tại Long Island. Nó là ngân hàng lớn nhất, nhiều chi nhánh nhất và kiếm được nhiều lợi nhuận nhất.

Tuy nhiên, vào những năm 1970, cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng trên đảo này đột ngột thay đổi. Một luật mới cho phép mở rộng không giới hạn các nhánh ngân hàng khắp bang New York.

Kể từ đó, nhiều ngân hàng lớn của thành phố New York đã vây chặt lấy khu vực Long Island, như Citibank, Chase Manhattan và Chemical Bank.

Thêm vào đó, rất nhiều cư dân ở Long Island hằng ngày đều qua lại New York. Họ tiến hành các giao dịch ngân hàng cũng ở các ngân hàng trên.

Nhưng, sự xâm nhập của các ngân hàng lớn vào lãnh địa của Công ty Tín thác Long Island chỉ là một phần của vấn đề. Khu vực đáng bàn đến nhất ở đây là tâm trí khách hàng. Và, một nghiên cứu nho nhỏ đã đưa ra rất nhiều hung tin.

Phác họa tâm trí khách hàng

Đến giờ phút này có lẽ bạn đã nhận ra tầm quan trọng của việc nắm rõ tâm trí của khách hàng đến nhường nào rồi. Không chỉ về sản phẩm hay dịch vụ của bạn, mà cả những đề xuất của đối thủ cạnh tranh nữa.

Thường thì những hiểu biết sâu hơn lại thiên về trực giác. Không ai phải chi ra

10.000 đô-la cho một dự án nghiên cứu để biết được rằng Western Union nổi tiếng nhờ Telegram. Cũng không cần phải nghiên cứu nhiều để xác định được vị trí của Milk Duds, Bỉ và Monsanto.

Tuy nhiên, nhìn chung, phương pháp nghiên cứu định vị tiêu chuẩn lại cực kỳ có ích trong việc phác họa tâm trí khách hàng. Chúng không chỉ giúp khai triển chiến lược, mà còn tăng sức thuyết phục với cấp trên. (Vị tổng giám đốc đã gắn bó với công ty 30 năm dĩ nhiên sẽ nhìn nhận công ty khác với khách hàng chỉ biết về nó trong vài phút hoặc thậm chí chỉ vài giây.)

"Phác họa tâm trí khách hàng" thường được thực hiện bằng một phương pháp nghiên cứu mang tên "khác biệt về ngữ nghĩa". Đây là cách mà Long Island đã sử dụng để phát triển kế hoạch định vị cho mình.

Trong nghiên cứu khác biệt về ngữ nghĩa, khách hàng được xem một chuỗi thuộc tính. Với mỗi thuộc tính, họ được yêu cầu xếp hạng các ngân hàng theo thang điểm, thường là 1 tới 10. Ví dụ, giá cả có thể là một thuộc tính. Trong ngành xe hơi, dĩ nhiên Cadillac sẽ được xếp ở mức giá cao, còn Chevette ở giá thấp.

Nhưng, lĩnh vực dịch vụ ngân hàng lại hầu như không cần xét đến giá cả, vì thế những thuộc tính được chọn gồm: (1) nhiều chi nhánh, (2) đầy đủ các loại dịch vụ, (3) chất lượng sản phẩm, (4) nguồn vốn lớn, (5) có ích cho cư dân ở Long Island và (6) giúp ích cho nền kinh tế của Long Island. Bốn thuộc tính đầu tiên là những lý do thường thấy giải thích cho việc người ta chọn một ngân hàng. Còn hai thuộc tính còn lại dành riêng cho trường hợp của Công ty Tín thác Long Island.

Với những lý do thường thấy, Long Island rơi vào tình cảnh khá ảm đạm. Khách hàng xếp họ ở mức thấp nhất trong cả bốn tiêu chí.

Nhiều chi nhánh

Chemical......7,3

National Bank của Bắc Mỹ...... 6,7

European American..... 6,6

Chase Manhattan..... 6,4

Citibank...... 6,1

Tín thác Long Island 5,4

Đầy đủ các loại dịch vụ

Chemical...... 7,7

Citibank 7,7

Chase Manhattan........ 7,6

National Bank của Bắc Mỹ....... 7,4

European American 7,3

Tín thác Long Island 7,0

Chất lượng dịch vụ

Chemical..... 7,2

Citibank..... 7,0

National Bank của Bắc Mỹ..... 7,0

Chase Manhattan..... 6,9

European American...... 6,8

Tín thác Long Island 6,7

Nguồn vốn lớn

Chemical...... 8,2

Chase Manhattan...... 8,2

Citibank..... 8,1

National Bank của Bắc Mỹ...... 7,8

European American..... 7,7

Tín thác Long Island..... 7,1

Nhưng, các vị trí đã được đảo ngược khi xét đến các thuộc tính liên quan đến bản thân Tín thác Long Island

Có ích cho cư dân ở Long Island

Tín thác Long Island...... 7,5

National Bank của Bắc Mỹ...... 6,6

European American 5,2

Chemical 5,1

Chase Manhattan 4,7

Citibank 4,5

Giúp ích cho nền kinh tế của Long Island

Tín thác Long Island...... 7,3

National Bank của Bắc Mỹ...... 6,7

European American...... 5,4

Chemical...... 5,4

Citibank...... 5,3

Chase Manhattan...... 4,9

Với các thuộc tính liên quan đến đảo Long Island, công ty Tín thác Long Island tiến thẳng lên hạng nhất. Một kết quả không quá bất ngờ khi xét đến sức mạnh từ tên gọi của ngân hàng này.

Phát triển chiến lược

Tín thác Long Island nên dùng biện pháp gì đây? Lẽ thường sẽ khuyên bạn nên thừa nhận ưu điểm và cố gắng cải thiện nhược điểm. Nói cách khác, hãy chạy quảng cáo để cho khách hàng thấy dịch vụ tối ưu, thu ngân niềm nở, v.v…

Nhưng, lẽ thường đó không phải là tư tưởng định vị. Lý thuyết về định vị khuyên bạn nên bắt đầu từ thứ khách hàng sẵn lòng trao cho bạn.

Và thứ duy nhất mà họ trao cho Tín thác Long Island là "vị trí của đảo Long Island". Chấp nhận vị trí này sẽ giúp họ đẩy lùi cuộc xâm lăng của các ngân hàng lớn trong thành phố. Mẫu quảng cáo đầu tiên đã nêu ra chủ đề này:

> *Tại sao lại gửi tiền của bạn vào thành phố ở đất liền khi bạn sống trên đảo?*
>
> *Giữ tiền ở gần nhà sẽ khôn ngoan hơn nhiều. Nhưng không phải ở một ngân hàng thành phố, mà ở Công ty Tín thác Long Island, nơi dành riêng cho cư dân Long Island.*
>
> *Xét cho cùng, chúng tôi luôn tập trung phát triển đảo Long Island. Không phải đảo Manhattan Island. Hay những đảo ở tận Kuwait.*
>
> *Bạn hãy tự đặt câu hỏi, ai quan tâm nhất đến tương lai của đảo Long*

Island?

Một ngân-hàng-mới-được-thành-lập-gần-đây với hàng trăm chi nhánh ở khắp các khu đô thị lớn hơn, cộng với nhiều công ty con ở khắp năm châu ư?

Hay một ngân hàng như chúng tôi đã có mặt ở đảo này hơn 50 năm, cùng với 33 văn phòng trên khắp đảo?

Mẫu quảng cáo thứ hai trưng hình một hàng cọ phía trước tòa nhà có bảng hiệu của tập đoàn quốc gia Citibank.

Đối với một ngân hàng ở thành phố lớn, một chi nhánh được mở ở Nassau chưa chắc đã là Nassau theo ý hiểu của bạn.

Nó cũng có thể tình cờ nằm đâu đó ở quần đảo Bahamas, địa điểm ưa thích của nhiều ngân hàng tầm cỡ. Trên thực tế, các tập đoàn đa quốc gia đã vay khoảng 75 triệu đô-la để giữ chỗ trước trên quần đảo này và quần đảo Cayman.

Việc đó không có gì là sai. Chỉ có điều nó sẽ chẳng có ý nghĩa gì nhiều với bạn nữa nếu Long Island là nhà của bạn.

Long Island không chỉ là địa điểm yêu thích, mà còn là ngân hàng duy nhất có 18 chi nhánh ở quận Nassau và 16 chi nhánh khác ở Queens và Suffolk.

Chúng tôi đã ở đây rất lâu, đến hơn nửa thế kỷ. Chúng tôi đã dồn hết tâm huyết vào tài chính để 95% khoản vay và dịch vụ đều dành cho cư dân của đảo Long Island, gia đình, trường học, việc làm của họ.

Những mẫu quảng cáo khác cũng theo cùng các chủ đề tương tự:

"Thành phố này là điểm đến tuyệt vời, nhưng bạn có muốn gửi tiền ở đó hay không?"

"Đối với một ngân hàng từ thành phố, quần đảo duy nhất đáng quan tâm là Manhattan." (Kèm theo một bức hình đảo Long Island nhỏ xíu bị đảo Manhattan đè lên.)

"Nếu thời thế trở nên khó khăn hơn, liệu các ngân hàng thành phố có mở rộng tiếp không?" (Họ sẽ quay về thành phố.)

15 tháng sau, nghiên cứu trước đây được tiến hành lại. Hãy để ý đến việc vị trí của Long Island đã được cải thiện thế nào ở mỗi thuộc tính.

Nhiều chi nhánh

Tín thác Long Island 7,0

National Bank của Bắc Mỹ...... 6,8

Chemical 6,6

Citibank...... 6,5

Chase Manhattan 6,1

European American...... 6,1

Từ vị trí chót, Công ty Tín thác Long Island vươn lên nhất bảng trong mục "Nhiều chi nhánh". Bất chấp sự thật rằng Ngân hàng Chemical có lượng chi nhánh gấp đôi tại đảo này.

Đầy đủ các loại dịch vụ

Citibank...... 7,8

Chemical 7,8

Chase Manhattan 7,6

Tín thác Long Island...... 7,3

National Bank của Bắc Mỹ 7,3

European American 7,2

Trong mục "Đầy đủ các loại dịch vụ", Tín thác Long Island tăng vị trí lên hai bậc. Từ vị trí thứ 6 lên vị trí thứ 4.

Chất lượng dịch vụ

Citibank 7,8

Chemical 7,6

Chase Manhattan 7,5

Tín thác Long Island 7,1

National Bank của Bắc Mỹ 7,1

European American 7,0

Với "Chất lượng dịch vụ", Công ty Tín thác Long Island cũng tăng từ vị trí thứ 6 lên vị trí thứ 4.

Nguồn vốn lớn

Tín thác Long Island 7,0

National Bank của Bắc Mỹ...... 6,7

European American 6,7

Chemical...... 6,6

Chase Manhattan 6,6

Citibank...... 6,4

Về "Nguồn vốn lớn", Tín thác Long Island nhảy từ hạng cuối lên hạng nhất.

Kết quả trên không chỉ được thể hiện trong phần nghiên cứu mà còn ở các chi nhánh. "Nhờ vào sự hỗ trợ của một hãng quảng cáo đi đầu trong việc áp dụng khái niệm định vị vốn đang trở nên phổ biến", trích lời tuyên bố trong bản báo cáo thường niên của ngân hàng, "Công ty Tín thác Long Island giữ vững được phạm vi hoạt động của mình đối với cư dân ở đảo này. Chiến dịch quảng cáo đã được đón nhận ngay và đầy nồng nhiệt."

Bạn có thể cho rằng cách ngân hàng này quảng bá khu vực cung cấp dịch vụ của mình là một ý tưởng quá dễ dàng. Vâng, đúng là nó rất dễ thấy.

Nhưng, những ý tưởng định vị hay nhất lại đơn giản đến mức hầu hết chúng ta đều bỏ qua chúng.

Định vị bản thân và sự nghiệp của bạn

Nếu các chiến lược định vị có thể được dùng để quảng bá sản phẩm, vậy thì tại sao không thể dùng chúng để lăng xê bản thân bạn?

Không có lý do gì cản trở việc này cả.

Vậy chúng ta hãy cùng ôn lại lý thuyết định vị để áp dụng vào sự nghiệp riêng của bạn.

Định nghĩa bản thân

Bạn là gì? Con người cũng mắc căn bệnh giống như sản phẩm. Họ gắng trở thành “tất cả đối với tất cả mọi người”. Vấn đề nằm ở tâm trí khách hàng. Liên kết từng khái niệm với từng sản phẩm rất khó. Kết nối hai ba khái niệm cùng lúc lại càng khó hơn.

Trong định vị, thử thách lớn nhất là chọn ra một khái niệm cụ thể để “treo” bản thân bạn vào đó. Bạn buộc phải vượt qua thử thách này, nếu muốn qua được bức tường dửng dưng của con người.

Vậy bạn là gì? Chỗ đứng nào dành riêng cho bạn trong cuộc đời này? Bạn có thể tóm lược vị trí của mình bằng một khái niệm đơn giản không? Rồi sau đó, bạn có thể lèo lái sự nghiệp ấy để gây dựng và khai thác chỗ đứng này không?

Hầu như không ai đủ cứng rắn để định nghĩa chính xác về bản thân họ. Họ do dự và chờ đợi người khác làm việc này cho mình.

“Tôi là luật sư giỏi nhất ở Dallas.”

Thật không? Tên bạn sẽ được nhắc đến bao nhiêu lần nếu chúng tôi khảo sát giới làm luật ở thành phố Dallas?

“Tôi là luật sư giỏi nhất Dallas” là vị trí bạn có thể giành được với chút tài năng, may mắn nhưng cần rất nhiều mưu mẹo. Đầu tiên bạn cần tách riêng khái niệm dùng để tạo ra vị trí lâu dài cho mình. Việc này quả không dễ dàng, nhưng thành quả đạt được thì không hề nhỏ.

Phạm sai lầm

Bất cứ việc gì đáng làm đều đáng đầu tư thật nhiều. Còn nếu chúng không đáng làm, bạn cũng không cần để ý tới chúng làm gì.

Nói cách khác, nếu có việc đáng đầu tư tâm sức nhưng bạn lại cầu toàn chờ đợi, hay trì hoãn, khả năng cao là bạn sẽ không bao giờ thực hiện được nó. Không bao giờ.

Vì thế, bất cứ thứ gì đáng làm, hãy làm ngay dù có tiêu tốn tiền của đi nữa.

Tiếng tăm của bạn ở công ty sẽ tăng lên, nếu bạn cố gắng nhiều lần và có đôi lần thành công. Điều đó tốt hơn hẳn nỗi sợ thất bại và chỉ cố gắng ở những thứ thật chắc chắn.

Hẳn mọi người còn nhớ đến danh thủ bóng chày Ty Cobb, người đã vượt được 96 gôn (base) trong số 134 lần thử (chiếm 70%). Trong khi đó, Max Carey đã bị lãng quên dù anh ta vượt được 51 gôn chỉ với 53 lần thử (thành công tới 96%).

Eddie Arcaro được biết đến như là vận động viên đua ngựa giỏi nhất thế giới. Dù ông đã từng thua đo ván 250 lần trước khi giật được giải quán quân đầu tiên.

Hãy chắc chắn rằng tên bạn phù hợp

Bạn còn nhớ Leonard Slye chứ? Hầu như không ai nhớ ra, mãi cho đến khi ông ta đổi tên thành Roy Rogers. Một chiến thuật quan trọng đầu tiên để biến mình thành ngôi sao điện ảnh.

Còn Marion Morrison? Cái tên này có chút gì đó hơi nữ tính, không hợp với hình tượng anh hùng cao bồi. Vì thế, Marion Morrison đã đổi tên thành John Wayne.

Hay Issur Daniellovitch? Đầu tiên đổi thành Isadore Demsky, rồi Kirk Douglas.

Hay như trong bài thơ *The Boys* (tạm dịch: *Những chàng trai*), Oliver Wendell Holmes từng viết, “Số phận đã cố nhấn chìm anh, khi đặt tên anh là Smith.”

Theo luật dân sự, bạn được phép dùng thêm bất cứ tên nào bạn muốn, miễn sao nó không liên quan đến hành vi dối trá hay lừa gạt người khác. Ví dụ, bạn không được đổi tên mình thành Mc Donald rồi mở quầy bán bánh mì kẹp.

Tương tự, nếu bạn là chính trị gia, đừng đổi tên thành *None of the Above* (tạm dịch: *Không gì đúng*). Luther D. Knox từng ra tranh cử thống đốc của bang Louisiana và đã chính thức đổi tên mình thành tên gọi này. Tuy nhiên, thẩm phán liên bang đã xóa nó khỏi cuộc bỏ phiếu kín trước khi nó làm dấy nên sự nghi

ngờ.

Tránh mắc bẫy vô danh

Nhiều doanh nhân đã trở thành nạn nhân của lối viết tắt tên cá nhân cũng như tổ chức.

Các nhà điều hành trẻ thấy những lãnh đạo cao cấp thường dùng các chữ viết tắt như: J. S. Smith, R. H. Jones. Thế là họ làm y hệt, trong cả biên bản họp lẫn thư từ.

Đó là một sai lầm. Bạn chỉ có thể làm thế khi ai cũng biết bạn là ai. Còn nếu bạn đang tìm cách "định vị bản thân", đang cố tìm chỗ đứng trong đầu cấp trên, thì bạn cần một cái tên, chứ không phải là một chuỗi các từ viết tắt. Cũng với lý do tương tự, công ty bạn cũng cần một cái tên rõ ràng.

Nào hãy thử viết tên bạn ra, rồi nhìn ngắm nó. Roger P. Dinkelacker. Về mặt tâm lý, cái tên này sẽ gợi lên trong đầu nhà quản lý rằng: "Tập đoàn chúng ta thật đồ sộ. Còn anh chàng này có công việc quá tầm thường, nên mới phải cùng chữ 'P' để khiến mình khác biệt so với những nhân viên tên Roger Dinkelacker còn lại."

Cũng có thể tên bạn na ná John Smith hay Mary Jones, nên bạn mới cần đệm một ký tự nữa vào giữa để phân biệt mình với những John Smith hay Mary Jones khác.

Nếu rơi vào trường hợp này, thì thứ bạn cần thật sự là một cái tên mới toanh. Tất cả những thứ dễ gây nhầm lẫn chính là thất bại của định vị. Bạn không thể tỏa sáng với cái tên quá "phổ biến". Làm sao người khác có thể phân biệt được John T. Smith với John S. Smith?

Họ sẽ chẳng buồn để ý. Bạn sẽ bị lãng quên cùng với những cái tên còn lại. Và thế là, lại có thêm một nạn nhân mới rơi vào cái bẫy vô danh.

Tránh mắc bẫy mở rộng dòng sản phẩm

Nếu có ba đứa con gái, liệu bạn có đặt tên chúng là Mary 1, Mary 2 và Mary 3 không? Hay thực ra, bạn sẽ gọi chúng là Mary, Marian và Marilyn? Dù theo cách nào đi nữa, bạn cũng đã gây ra nhiều nhầm lẫn trong suốt cuộc đời chúng.

Khi đưa cấp bậc vào tên gọi của con trai mình, bạn đã không hề giúp nó được chút nào cả. Cậu bé đáng ra phải có nhận diện riêng.

Trong các buổi triển lãm kinh doanh, bạn buộc phải tỏa sáng trong đầu công chúng bằng hình ảnh sáng rõ nhất. Vì thế, ngay cả tên của bạn cũng không nên trùng với họ của người nổi tiếng.

Liza Minnelli hiện nay đã trở thành ngôi sao nổi tiếng hơn cả mẹ mình, Judy Garland. Nhưng, nếu tên cô nàng là Liza Garland, hẳn là cô đã có khởi đầu đầy bất lợi rồi.

Hay như cái tên Frank Sinatra Jr. là kiểu tên "con" gây nhiều trở ngại nhất. Anh chàng đã tự khơi mào cho hai cuộc tấn công vào chính mình. Với cái tên như vậy, khán giả lập tức tự nhủ, "Anh ta không thể nào hát hay như cha mình." Vì chúng ta thường nghe điều mình muốn nghe, nên dĩ nhiên là anh chàng không thể hát hay hơn được rồi.

Còn với Will Roger Jr., nếu không được đặt tên này, có lẽ ông ta đã nổi danh rồi.

Chọn ngựa để cưỡi

Một số người đầy tham vọng và khôn ngoan thấy mình mắc kẹt giữa tương lai ảm đạm mờ mịt. Khi ấy, họ thường làm gì?

Họ cố gắng chăm chỉ hơn nữa. Họ cố bù lại bằng nhiều giờ làm việc nỗ lực. Có phải chìa khóa để thành công là ép mình làm việc không ngơi tay, hoàn thành công việc xuất sắc hơn kẻ kế bên, thế rồi danh tiếng và tài lộc ắt đến?

Bạn nhầm rồi. Chăm chỉ hơn nữa ít khi là con đường dẫn đến thành công. Nhưng, nếu có cố gắng khôn ngoan hơn thì có thể như câu ngạn ngữ Anh nổi tiếng "Cha là thợ giày, con đi chân trần[(53)]". Các nhà quản lý thường không biết cách quản lý chính sự nghiệp của mình. Kế hoạch lăng xê bản thân duy nhất của họ thường bắt nguồn từ giả thuyết ngờ nghệch rằng tài năng và sự chăm chỉ là tất cả những gì mình cần. Vì thế, họ làm việc cật lực, ngóng chờ một ngày nào đó sẽ có người gõ chiếc đũa thần vào vai mình.

Nhưng, ngày đó hiếm khi xuất hiện.

Sự thật là con đường dẫn tới danh vọng và của cải hiếm khi được tìm thấy bên trong bạn. Tấm vé bảo đảm duy nhất lúc này là tìm cho mình một chú ngựa để cưỡi. Cái tôi của bạn khó có thể chấp nhận cách này, nhưng thành công trong cuộc sống lại dựa phần nhiều vào những điều người khác làm cho bạn hơn là những gì bạn tự làm cho mình.

Kennedy đã nhầm. Đừng hỏi bạn đã làm được gì cho công ty của mình. Hãy

hỏi công ty có thể đem lại gì cho bạn. Nghĩa là, nếu muốn tận dụng lợi thế của các cơ hội do nghề nghiệp của mình mang lại, bạn phải chú tâm tìm cho ra chú ngựa có thể gánh vác công việc cho mình.

1. Chú ngựa đầu tiên: Công ty của bạn

Công ty của bạn đang tiến tới đâu? Hay lịch sự hơn chút, liệu nó có tương lai không?

Có quá nhiều người nghe theo những hứa hẹn tốt đẹp, rồi tự nhốt mình trong thất bại không thể tránh khỏi. Nhưng, ít ra thất bại vẫn đem đến cho bạn cơ hội thứ hai, ngay cả với những công ty yếu kém, có tốc độ tăng trưởng dưới mức trung bình.

Dù thông minh thế nào đi nữa, thì điều đó cũng không đảm bảo việc bạn sẽ không bao giờ là một kẻ thất bại. Ngay cả vị thuyền trưởng tài giỏi nhất của con tàu *Titanic* rốt cuộc cũng phải xuống xuồng cứu hộ như bao kẻ bại trận. Đó là may mà ông ta không rơi xuống nước.

Bạn không thể tự làm tất cả mọi việc. Nếu công ty của bạn không thể đi đến đâu, thì hãy chọn cho mình một chỗ mới. Dẫu không phải ai cũng vào được IBM hay Xerox, nhưng bạn vẫn có thể xét đến những công ty tầm trung khác.

Hãy đặt cược vào các ngành công nghiệp tăng trưởng. Hay các sản phẩm của tương lai như máy tính, điện tử, quang học, truyền thông. Cũng đừng quên tất cả các loại dịch vụ mềm luôn phát triển mạnh hơn sản phẩm cứng. Vì thế, hãy để ý đến ngân hàng, dịch vụ cho thuê, bảo hiểm, y tế, tài chính và tư vấn.

Đừng quên rằng trải nghiệm của bạn với các sản phẩm trước đây có thể che đi cơ hội ẩn sau các lĩnh vực sản phẩm hoàn toàn khác biệt. Đặc biệt là các dịch vụ.

Khi có cơ hội làm việc cho một công ty có tương lai, đừng chỉ hỏi về mức lương họ trả bạn hôm nay. Hãy hỏi thêm về mức họ sẽ trả bạn sau này.

2. Chú ngựa thứ hai: Sếp của bạn

Hãy đặt ra cho bản thân câu hỏi về sếp của bạn tương tự như câu hỏi về công ty của bạn ở trên.

Liệu họ có tương lai không? Nếu không, thì ai? Hãy luôn cố gắng để có cơ hội làm việc cho người thông minh nhất, giỏi giang nhất, nhiều thẩm quyền nhất mà bạn có thể tìm được.

Nếu quan sát lý lịch của những người thành công, bạn sẽ ngạc nhiên khi biết được rằng có rất nhiều người leo lên nấc thang thành công ngay sau lưng kẻ

khác. Bắt đầu từ những công việc thấp kém cho đến vị trí cao nhất như tổng giám đốc hay chủ tịch công ty.

Nhưng, vẫn có người thích làm việc cho những kẻ bất tài. Tôi đoán là, họ cho rằng một bông hoa tươi sẽ càng nổi bật nếu đứng giữa đám hoa héo úa mà quên mất rằng cấp trên thường có xu hướng sa thải cả đám nếu không hài lòng với bộ máy.

Có hai loại người bước vào một công ty tìm việc:

Một là kẻ tự mãn thái quá về chuyên môn của mình. Họ thường nói, “Các ông thật sự rất cần đến tôi vì mấy ông rất yếu ở mảng chuyên môn này.”

Còn người thứ hai thì nói điều ngược lại. “Các ông rất giỏi trong lĩnh vực chuyên môn của tôi, nên luôn đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Còn tôi luôn muốn làm việc cùng những người giỏi nhất.”

Người nào có khả năng được nhận vào làm hơn? Vâng, đó là người thứ hai.

Hay nói cách khác, có vẻ hơi kỳ quặc nhưng các thành viên ban quản lý cấp cao thường gặp kiểu người loại 1 hơn. Những người luôn muốn là chuyên gia và thường đòi hỏi chức vị cao với mức lương tương xứng.

Ralph Waldo từng nói, “Phải có chí lớn”. Một lời khuyên rất hay, và thậm chí nó còn hữu dụng hơn ở thời nay. Nếu sếp bạn có tương lai, thì ắt bạn cũng có phần.

3. Chú ngựa thứ ba: Một người bạn

Nhiều doanh nhân có không ít bạn bè nhưng lại không hề có bạn làm ăn. Dù bạn bè là rất cần thiết và đôi khi họ có thể giúp bạn trả tiền cho chiếc tivi hay những chiếc vòng cho con bạn, nhưng họ thường sẽ chẳng giúp được nhiều khi bạn cần tìm một công việc tốt hơn.

Hầu hết những bước ngoặt lớn xuất hiện trong sự nghiệp của một người đều nhờ bạn làm ăn gợi ý mà có.

Càng kết được nhiều bạn làm ăn ở ngoài tổ chức của mình, bạn càng dễ có được công việc hấp dẫn với mức lương cao.

Kết bạn thôi không đủ. Bạn thi thoảng phải dẫn chú ngựa tình bạn đó ra ngoài và tập cưỡi nó đôi lần. Vì nếu không làm thế, bạn sẽ không thể cưỡi nó khi cần.

Nếu một người bạn làm ăn cũ không liên lạc trong mười năm đột nhiên gọi điện và mời bạn ăn trưa, bạn biết trước có hai điều sẽ xảy đến: (1) Bạn sẽ phải trả tiền cho bữa ăn đó và (2) anh ta đang tìm việc làm.

Thường thì sẽ quá trễ để thử loại chiến thuật này vào lúc bạn cần tìm việc. Để lái được chú ngựa tình bạn, bạn phải giữ liên lạc thường xuyên với tất cả những người bạn làm ăn của mình.

Hãy gửi cho họ những mẩu tin được cắt ra từ báo mà có thể họ thích đọc, những đoạn quảng cáo ngắn, hoặc những bức thư chúc mừng khi họ được thăng chức.

Đừng cho rằng mọi người luôn biết những câu chuyện có liên quan tới họ. Không hề. Vì thế, họ sẽ luôn cảm kích nếu ai đó gửi tới họ những thứ họ chẳng may bỏ lỡ.

4. Chú ngựa thứ tư: Ý tưởng

Vào đêm trước khi qua đời, Victor Hugo viết trong nhật ký rằng, “Không thứ gì, kể cả quân đội của cả thế giới này, ngăn được một ý tưởng xuất hiện khi thời cơ đến.”

Ai cũng biết rằng ý tưởng có thể đưa bạn lên đỉnh cao nhanh hơn bất cứ thứ gì khác. Nhưng, người ta đôi khi kỳ vọng quá nhiều vào một ý tưởng. Họ muốn một ý tưởng không chỉ vĩ đại, mà phải vĩ đại với tất cả mọi người nữa.

Kiểu ý tưởng như vậy không bao giờ tồn tại. Nếu bạn cứ chờ cho đến khi một ý tưởng sẵn sàng được chấp nhận, thì sẽ quá trễ. Kẻ nào khác nhanh tay hơn sẽ đoạt được nó trước bạn.

Hay, như một câu nói được nhiều người biết đến cách đây vài năm: Cái gì mới nghĩa là đang cũ.

Để cưỡi được con ngựa ý tưởng, bạn phải tự nguyện đưa thân hứng chịu mọi tranh cãi và chế nhạo. Phải sẵn sàng bơi ngược dòng. Vì bạn không thể là người đầu tiên tạo ra ý tưởng hoặc khái niệm mới, nếu không chấp nhận mạo hiểm và chịu sỉ vả. Cứ kiên nhẫn rồi thời cơ của bạn sẽ đến.

Trong định vị, tranh cãi là yếu tố làm ý tưởng sống dậy và trở thành chủ đề được bàn tán thường xuyên.

Không lâu sau khi loạt bài định vị xuất hiện trên tờ *Advertising Age* (Kỷ nguyên định vị), Leo Greenland đã viết ngay một bài chỉ trích tác giả. “Bọn pháp sư và tà giáo” là hai cụm từ khá “tử tế” mà ông ta gọi chúng tôi. Thậm chí cả vị giám đốc của một công ty quảng cáo tầm cỡ nhất cũng tóm gọn định vị trong hai từ “vớ vẩn”. Đó là câu bình luận của Bill Bernbach tại cuộc họp của Hiệp hội Quảng cáo Quốc tế ở thành phố Homestead.

Theo nhà tâm lý học Charles Osgood, “Một trong những dấu hiệu khẳng định

giá trị của một quy luật chính là sự cương quyết và kiên trì bám trụ dù bị phản đối.” Giáo sư Osgood thêm vào, “Nếu người ta thấy quy luật này rõ ràng là vớ vẩn và dễ bị bắt bẻ, họ sẽ tảng lờ nó. Ngược lại, nếu nó khó bị bác bỏ và khiến họ nghi ngờ chính những giả định ban đầu của mình, họ sẽ buộc phải tìm cách khác để kiểm chứng xem có gì sai sót không.”

Vì thế đừng bao giờ sợ tranh luận.

Winston Churchill sẽ ở đâu nếu không có Adolf Hilter? Chúng ta hẳn là đã biết rõ câu trả lời. Ngay sau khi Adolf Hitler bị loại bỏ, phe Cộng Hòa của Anh lập tức tống cổ Winston Churchill ra khỏi bộ máy.

Bạn còn nhớ Liberace đã nói gì trước những lời phê bình thậm tệ về một trong những buổi biểu diễn hòa nhạc của ông không? “Chả ra gì nhưng tôi vẫn kiếm được tiền gửi nhà băng.”

Ý tưởng/khái niệm mà không chứa yếu tố mâu thuẫn sẽ không phải là một ý tưởng. Lúc ấy, chúng sẽ giống như những biểu tượng đã được số đông chấp nhận như “Người mẹ, bánh táo và lá cờ.”[(54)]

5. Chú ngựa thứ năm: Niềm tin

Hãy tin tưởng người khác và ý tưởng của họ. Có thể làm rõ tầm quan trọng của việc vượt ra khỏi những giới hạn của bản thân và tìm kiếm vận may ở bên ngoài qua câu chuyện về một người đàn ông luôn thất bại trong cuộc sống sau đây.

Anh tên là Ray Kroc. Trông anh thật khắc khổ và từng thất bại khi gặp hai anh em nhà nọ, những người sẽ làm thay đổi cuộc đời anh.

Hai anh em nhà nọ có ý tưởng nhưng lại thiếu niềm tin. Vì thế họ bán ý tưởng cũng như tên mình cho Ray Kroc để đổi lấy vài đô-la.

Có thể Ray Kroc từng là người giàu nhất nước Mỹ, với khối tài sản trị giá hàng triệu đô-la.

Còn hai anh em nhà nọ thì sao? Họ chính là anh em nhà McDonald. Cho nên, sau này mỗi khi thưởng thức chiếc hamburger, bạn hãy nhớ rằng chính tầm nhìn, lòng can đảm và kiên trì của một kẻ ngoài cuộc đã đem lại thành công cho chuỗi cửa hàng McDonald.

6. Chú ngựa thứ sáu: Chính bạn

Vẫn còn một chú ngựa cuối cùng, ích kỷ, khó tính lại khó đoán. Ai cũng từng thử cưỡi, nhưng không mấy ai thành công.

Con ngựa ấy là bản thân bạn. Bạn hoàn toàn có thể tự thành công trong cả cuộc sống lẫn sự nghiệp. Nhưng, việc đó không dễ chút nào.

Trong cuộc sống, kinh doanh là một loại hoạt động xã hội. Số liên kết ngang bằng với số đấu đá nhau. Như bán hàng chẳng hạn. Bạn không thể tự tạo giao dịch. Phải có ai đó đến mua hàng. Vậy nên hãy nhớ rằng, người giành chiến thắng chung cuộc trong trận đua ngựa không nhất định phải là người nhẹ nhất, thông minh nhất, khỏe nhất hay giỏi nhất, mà là người sở hữu con ngựa tốt nhất.

Thế nên, hãy tự chọn cho mình một con ngựa và tận dụng sức lực của nó.

Sáu bước dẫn tới thành công

Làm thế nào để khởi động được kế hoạch định vị?

Việc này không hề dễ dàng. Con người thường bị cuốn vào ham muốn giải quyết ngay vấn đề mà thiếu sự cân nhắc thấu đáo. Tốt hơn hết bạn nên sắp xếp lại vấn đề trước khi nhảy luôn đến kết luận cuối cùng.

Để làm quen với quá trình tư duy này, bạn có thể tự hỏi bản thân sáu câu hỏi dưới đây để thông suốt mạch suy nghĩ của mình. Nhưng, hãy thành thực với chính mình. Chúng là những câu hỏi rất đơn giản nhưng lại khó trả lời. Chúng thường làm dấy lên những vấn đề tự vấn lương tâm để kiểm chứng lòng can đảm và niềm tin trong bạn.

Bạn đứng ở đâu?

Định vị là tư duy ngược. Thay vì bắt đầu với chính mình, bạn chọn xuất phát điểm là tâm trí của khách hàng.

Thay vì hỏi bạn là ai, hãy hỏi xem bạn ở đâu trong tâm trí họ.

Thay đổi suy nghĩ của ai đó trong xã hội bị quá tải bởi truyền thông hiện nay là việc cực kỳ khó. Tận dụng những gì sẵn có trong tâm trí họ sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Để xác định được trạng thái tâm trí khách hàng, quan trọng nhất là bạn đừng để cái tôi của doanh nghiệp làm chệch hướng. Bạn nhận được câu trả lời cho câu hỏi, “Chúng ta ở đâu?” từ thị trường, chứ không phải từ vị giám đốc tiếp thị.

Nếu cần phải chi vài đô-la nghiên cứu thị trường nhằm có được câu trả lời cho câu hỏi đó, thì hãy làm đi. Hãy chi tiền. Tối nhất là bạn nên biết rõ những thứ cần suy tính, hơn là sau này mới tìm ra khi mọi sự đã rồi.

Đừng hẹp hòi. Hãy nhìn vào toàn cục bức tranh thay vì tiểu tiết. Ví dụ như vấn đề của Sabena không phải là bản thân hãng hàng không Sabena, mà là nước Bỉ. Hay, rắc rối của Seven-Up không phải là thái độ của khách hàng với nước chanh, mà vì tâm trí họ đã bị thức uống cola chiếm hết chỗ rồi. “Lấy cho tôi một lon nước có ga.” Với nhiều người, câu này được ngầm hiểu là Coke hay Pepsi.

Nhờ vào quan sát tổng thể, Seven-Up đã đưa ra kế hoạch “không phải cola”

rất thành công. Hầu hết các sản phẩm ngày nay đều giống như 7-Up trước khi chạy chiến dịch “không cola”. Họ đều mờ nhạt hoặc không tồn tại trong tâm trí khách hàng.

Vì thế, bạn phải tìm cách vào được tâm trí khách hàng, treo sản phẩm, dịch vụ hay khái niệm vào cái thang đã có sẵn trong đó.

Bạn muốn giành được vị trí nào?

Đây là lúc bạn lấy quả cầu pha lê của mình ra, cố hình dung vị trí mà mình sẽ nắm giữ lâu dài. “Nắm giữ” chính là từ khóa. Có quá nhiều kế hoạch tìm cách quảng bá về một vị trí không thể giành được vì đã bị người khác chiếm mất.

Ford đã thất bại khi định vị Edsel. Nguyên nhân đơn giản là do tâm trí khách hàng không còn chỗ cho một chiếc xe mạ crom vàng chóe có giá vừa phải nữa.

Nhưng ngược lại, lúc Richardson Merrill gắng tìm ra chỗ đứng trước Contac và Dristan trong ngành bán thuốc trị cảm lạnh, nó đã khéo léo tránh đối đầu trực diện. Cứ mặc cho hai nhãn hàng này đấu đá nhau trong phân khúc ban ngày, Richardson Merrill nắm lấy vị trí “Thuốc trị cảm ban đêm” bằng sản phẩm Nyquil. Nyquil cuối cùng lại là sản phẩm mới thành công nhất của họ trong vài năm gần đây.

Đôi lúc bạn hơi tham lam. Bạn muốn chiếm một chỗ quá rộng, nhưng không phải để đặt nó trong tâm trí khách hàng. Hay, ngay cả khi có thể, bạn cũng khó chống đỡ nổi những cuộc tấn công của các sản phẩm có lĩnh vực hẹp hơn như Nyquil.

Dĩ nhiên đây chính là cái bẫy “tất cả mọi người”. Ví dụ chiến dịch quảng cáo nổi tiếng của bia Rheingold. Công ty bia này muốn hướng đến lớp dân lao động ở New York. (Mục tiêu không tệ tí nào nếu bạn tính đến số đông người nghiện bia thuộc nhóm này.)

Vì thế, họ đưa ra một số mẫu quảng cáo mới lạ miêu tả cảnh uống bia Rheingold của người Ý, người da màu, người Ireland, người Do Thái, v.v… Nhưng, thay vì thu hút được tất cả mọi người, không ai chú ý tới chúng cả. Lý do rất đơn giản. Thành kiến là sản phẩm cơ bản sinh ra từ con người. Việc nhóm thiểu số này uống bia Rheingold chưa chắc đã khiến nhóm thiểu số khác ấn tượng.

Thực ra, chiến dịch này cuối cùng lại khiến các tất cả nhóm thiểu số ở New York ngày càng xa lánh nhau.

Ngược với cú vấp ngã của Rheingold, công ty Bia F&M Schaefer lại định vị thành công bia Schaefer trong tâm trí người nghiện bia bằng khẩu hiệu nổi tiếng, "Thứ bia duy nhất bạn cần khi muốn uống nhiều hơn một cốc". Họ nhận ra vị trí "nghiện bia" vẫn bỏ trống nên nhanh chóng chiếm lấy nó.

Trong sự nghiệp của mình, bạn rất dễ phạm phải sai lầm tương tự. Nếu cố là tất cả đối với tất cả mọi người, thì cuối cùng bạn sẽ chẳng đạt được gì. Tốt hơn hết, hãy gắng thu hẹp vùng chuyên môn của mình. Từ đó, hình thành chỗ đứng độc nhất như một chuyên gia, thay cho kẻ "cái gì cũng biết".

Thị trường lao động ngày nay thuộc về những ai có thể định nghĩa và định vị bản thân như là các chuyên gia.

Bạn phải đánh bại ai?

Nếu bạn định giành lấy vị trí của kẻ dẫn đầu thị trường bằng cách giáp lá cà, thì hãy quên chuyện đó đi. Tốt hơn ta nên đi vòng thay vì trèo qua chướng ngại vật. Nếu không, bạn có thể lùi lại. Rồi cố gắng tìm một chỗ nào đó mà chưa ai giữ chặt.

Thời gian bạn bỏ ra để suy ngẫm về vấn đề xét từ quan điểm của đối thủ phải ngang với lượng thời gian suy xét nó từ góc độ cá nhân.

Từ quan điểm của mình, bạn có thể thấy bóng bầu dục là môn thể thao dễ chơi. Để có được 6 điểm, tất cả những gì bạn cần là đưa bóng vượt qua vạch gôn.

Nhưng cái khó không nằm ở vấn đề ghi điểm. (Rắc rối về xác định vị trí, bạn thấy không?). Mà là 11 cầu thủ chắn giữa bạn và vạch gôn. (Vấn đề về tạo dựng vị trí là đây.)

Hiểu thấu thế trận cũng là bài toán quan trọng nhất trong hầu hết các vấn đề tiếp thị.

Bạn có đủ tiền không?

Rào cản lớn nhất đối với thành công trong định vị là cố gắng đạt được những điều không tưởng. Để có được chỗ đứng trong tâm trí khách hàng, bạn cần tiền. Cần tiền để xác định nó. Cần tiền để nắm giữ nó.

Ngày nay, độ nhiễu tạp làm sai lệch thông tin đang ở mức vô cùng cao. Quá nhiều sản phẩm ăn theo và quá nhiều công ty hao hao nhau tranh giành tâm trí

người mua. Việc gây được chú ý ngày càng khó khăn hơn.

Cứ mỗi năm, tâm trí một người bình thường lại tiếp xúc với trung bình khoảng 200.000 thông điệp quảng cáo. Nếu bạn nhớ ra rằng một mẫu quảng cáo 30 giây của Super Bowl đã tiêu tốn 243.000 đô-la chỉ để tạo ra một trong 200.000 hiển thị, thì bạn sẽ thấy tỉ lệ đặt cược vào quảng cáo lớn đến nhường nào.

Đó là lý do tại sao một công ty như Procter & Gamble lại là đối thủ cực kỳ nặng ký. Khi đặt cược vào sản phẩm mới, họ sẽ đặt hẳn 20 triệu đô lên mặt bàn, rồi nhìn ra xung quanh thách thức, "Đến lượt các ông đấy."

Nếu không chi đủ tiền để vượt qua tình trạng đó, thì có nghĩa là bạn đã cho phép Procter & Gamble cướp đi khái niệm của mình rồi. Nhưng nếu thu hẹp phạm vi về mặt địa lý, thì vấn đề này vẫn có thể giải quyết được, bằng cách giới thiệu sản phẩm/ý tưởng mới ở từng thị trường một, thay vì cùng lúc tung chúng ra trên phạm vi toàn quốc hoặc toàn cầu.

Khi lượng tiền có hạn, tốt hơn hết chúng nên được chi hết mức cho một thành phố, hơn là được rải khắp nơi. Vì khi đã thành công ở một nơi rồi, bạn luôn có thể mở rộng sang những khu vực khác. Miễn là nơi đầu tiên phải đúng.

Như vậy, nếu bạn có thể trở thành thương hiệu rượu scotch số 1 ở New York (khu vực dùng rượu scotch nhiều nhất ở Mỹ), sản phẩm này có thể lan khắp nước Mỹ.

Bạn có bám trụ đến cùng không?

Xã hội bị quá tải bởi truyền thông của chúng ta được ví như là lò luyện giúp tạo ra sự thay đổi liên tục. Nơi ý tưởng này liên tục thay đổi ý tưởng khác mà không tuân theo một trật tự nào.

Để đối phó với những thay đổi này, quan trọng nhất là bạn cần có tầm nhìn xa, để xác định được vị trí cơ bản của mình và bám chặt vào đó.

Định vị là khái niệm mang tính tích lũy. Nó khai thác bản chất ghi dấu lâu dài của quảng cáo.

Bạn phải bám vào vị trí của mình, năm này qua năm khác. Hầu hết các công ty thành công đều ít khi thay đổi phương pháp giành chiến thắng của mình. Bạn đã thấy những anh chàng cao bồi Marlboro cưỡi ngựa trong bóng hoàng hôn bao nhiêu năm rồi? Crest vẫn tiếp tục chống lại những lỗ sâu răng lâu đến mức đã ăn sâu cả vào tâm trí của những đứa trẻ thế hệ thứ hai. Vì nhiều thay đổi diễn ra, một công ty thậm chí phải sâu sát về mặt chiến lược hơn trước.

Trừ vài ngoại lệ hiếm hoi, một công ty đừng nên thay đổi chiến lược định vị căn bản. Chỉ cần thay đổi những chiến thuật, các chiêu ngắn hạn cần thiết để tiến hành chiến lược dài hạn.

Bí quyết ở đây là tận dụng chiến lược căn bản trên và cải tiến nó. Rồi tìm những cách mới để khiến nó dễ đi vào lòng người hơn. Phải tìm những cách xua đi các yếu tố tẻ nhạt hay nói cách khác là làm mới nhưng vẫn giữ được hồn cũ.

Sở hữu được một chỗ trong tâm trí khách hàng giống như việc có được một mảnh đất giá trị vậy. Một khi lỡ rời bỏ nó, bạn sẽ khó giành lại được.

Cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm là một ví dụ điển hình. Khi mở rộng các hạng mục sản phẩm, điều bạn đang làm thực chất là làm yếu đi vị trí ban đầu của mình. Nếu mất vị trí ấy, bạn sẽ lênh đênh không chốn neo đậu.

Levi's đã mở rộng sang lĩnh vực quần áo thường. Kết cục, họ phải chứng kiến các hãng quần bò "hàng hiệu" khác gặm dần phân khúc quần bò ban đầu mà nó nắm giữ.

Bạn có xứng với vị trí của mình không?

Những người sáng tạo thường phản đối tư duy định vị vì họ cho rằng nó giới hạn sự sáng tạo của họ.

Bạn nghĩ sao? Đúng vậy. Tư duy định vị chắc chắn giới hạn tính sáng tạo.

Một trong những bi kịch truyền thông đau đớn nhất là dõi theo một tập đoàn đã cẩn thận vạch ra kế hoạch, từng bước một, bổ sung các biểu đồ và hình ảnh minh họa, rồi giao chúng cho những nhà "sáng tạo" đảm trách nhiệm vụ thực thi. Họ lần lượt áp dụng các kỹ năng của mình, khiến chiến lược nọ chìm khuất trong mây mù công nghệ. Kết cục là ta không bao giờ còn nhận ra chúng nữa.

Kiểu tổ chức trên đáng ra nên dùng bảng lật (flipchart), viết hết chiến lược của mình lên đó thay vì chạy một quảng cáo sáng tạo trị giá hàng ngàn đô-la.

"Avis chỉ xếp thứ hai trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ cho thuê xe hơi, nhưng tại sao bạn vẫn chọn chúng tôi? Vì chúng tôi nỗ lực hơn." Khẩu hiệu này nghe không giống quảng cáo chút nào. Nó có vẻ giống một bài thuyết trình về chiến lược tiếp thị hơn. Nhưng thực ra, nó là là cả hai: cả thuyết trình lẫn quảng cáo.

Liệu mẫu quảng cáo bản thân có phù hợp với vị trí của bạn không? Ví dụ như, quần áo bạn mặc có nói cho cả thế giới biết bạn là chủ ngân hàng, luật sư hay họa sĩ không?

Hay bộ quần áo sáng tạo bạn đang mặc có làm yếu đi chỗ đứng của bạn không?

Bản thân sáng tạo là vô giá trị. Nó chỉ có ích khi đi kèm với mục tiêu định vị.

Vai trò của người ngoài

Có lúc, mọi người thường hỏi: Chúng ta nên tự làm hay thuê ai đó bên ngoài định vị chúng ta?

Người được bạn thuê thường là một hãng quảng cáo. Một hãng quảng cáo ư? Ai cần giúp đỡ từ những nhà buôn Đại lộ Madison này đây?

Tất cả mọi người. Nhưng chỉ có người giàu mới đủ tiền thuê cả một hãng quảng cáo. Còn lại những người khác phải học cách tự làm. Họ phải học cách sử dụng những nguyên liệu vô giá mà chỉ người ngoài mới có.

Vậy người ngoài đem đến thứ gì? Một nguyên liệu có tên là sự thờ ơ. Hay nói cách khác là tính khách quan.

Vì họ không biết chuyện gì đang diễn ra trong công ty, nên có thể thấy rõ hơn những gì đang diễn ra bên ngoài. Tức là, trong tâm trí khách hàng.

Người ngoài sẽ tự động hòa vào lối nghĩ hướng từ ngoài vào. Trong khi người ở trong lại thường tư duy từ trong ra. (Thế nên cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi khách hàng đôi khi khó có thể hòa hợp được với các đại lý.)

Do đó, tính khách quan chính là nguyên liệu chủ yếu được cung cấp bởi các hãng quảng cáo, công ty truyền thông tiếp thị hay tổ chức quan hệ công chúng.

Người ngoài không cung cấp thứ gì?

Chỉ một từ: “Phép màu”. Một số quản lý doanh nghiệp cho rằng vai trò của một hãng quảng cáo là giơ chiếc đũa thần, khiến khách hàng lập tức đổ xô đi mua sản phẩm.

Cây đũa ở đây dĩ nhiên có tên là “sáng tạo”, một món hàng được các nhà quảng cáo mới vào nghề săn lùng ráo riết.

Người ta thường cho rằng các đại lý “tạo ra cái mới”. Theo đó, đại lý giỏi nhất phải đầy ắp “sự sáng tạo”. Thứ mà họ ung dung đưa vào mọi giải pháp quảng cáo.

Trong giới quảng cáo, các câu chuyện cũng thường xoay quanh đề tài về

những đại lý được cho là “sáng tạo”. Thực ra, có một nơi vô cùng sáng tạo có thể xe rơm thành vàng.

Hẳn là bạn đã nghe danh họ rồi vì tên của họ rất sáng tạo. Tập đoàn Rumplestiltskin[55]. Truyền thuyết này đến giờ vẫn sống mãi. Thậm chí đến cả hôm nay, vẫn có người tin tập đoàn này sáng tạo đến mức có thể biến rơm thành vàng.

Sai rồi. Nếu các hãng quảng cáo có thể biến rơm thành vàng, vậy thì họ chuyển hẳn sang nghề kéo sợi vàng, chứ đâu phải làm quảng cáo.

Bây giờ, sáng tạo đã hết thời. Tên mới của ván cờ ở Đại lộ Madison chính là Định vị.

Chơi trò định vị

Có một số người khó có thể chơi trò định vị vì bị vướng vào ngôn ngữ. Họ đưa ra giả định sai rằng từ ngữ có ý nghĩa của nó, thế nên họ để từ điển dẫn dắt cuộc đời mình.

Bạn phải hiểu ngôn từ

Từ nhiều thập kỷ nay, các chuyên gia ngữ nghĩa học nói chung đều khẳng định rằng từ ngữ vốn không có ý nghĩa. Nghĩa không nằm trong từ. Nó phụ thuộc vào người dùng từ.

Giống như chiếc tô rỗng chờ người đổ đường vào, một từ cũng không có nghĩa cho đến khi có người dùng và làm đầy ý nghĩa vào đó.

Nhưng nếu cố đổ đầy đường vào chiếc tô nứt, bạn sẽ chẳng đạt được kết quả gì. Hậu quả tương tự cũng xảy ra nếu bạn gắng lắp nghĩa vào từ không phù hợp. Tốt hơn hết là bạn nên bỏ chúng đi và dùng từ khác.

Ví dụ như từ “Volkswagen” không chứa được khái niệm xe cao cấp cỡ vừa. Vì thế “tô đựng đường” này bị loại bỏ và thay thế bằng cái khác, “Audi”. Từ này chứa đựng khái niệm trên tốt hơn. Đừng cố chấp giữ lấy từ “Volkswagen” chỉ vì chiếc xe này được sản xuất ở nhà máy của “Volkswagen”. Chính suy nghĩ cứng nhắc đó sẽ cản trở bạn định vị thành công.

Ngày nay để định vị đúng, bạn phải suy nghĩ cực kỳ linh hoạt. Bạn phải có khả năng chọn và dùng đúng từ mà không tham khảo các loại sách cũ như từ điển. Trái với lẽ thường, những ý nghĩa đã được số đông thừa nhận không quan trọng lắm. Hãy chọn từ có thể gợi lên ý mà bạn muốn thể hiện.

Bạn sẽ định vị đất nước Ba Lan như thế nào đây?

Quá nhiều trò đùa của người dân Ba Lan đã làm xấu đi tô đường Ba Lan. Vì thế, việc đầu tiên bạn cần làm là thay đổi tên đất nước xinh đẹp nằm bên bờ sông Vistula và Oder này thành vùng đất của Warsaw và Szczecin.

Nhưng liệu như thế có hợp lý không? Rốt cuộc thì đất nước này cũng vẫn là Ba Lan.

Bạn có chắc là nó vẫn như thế không? Hãy nhớ rằng từ ngữ không có nghĩa.

Chúng rỗng không cho đến khi nào bạn đổ đầy ý nghĩa vào nó. Vì thế, nếu muốn định vị lại một sản phẩm, con người hay một thành phố, điều đầu tiên bạn cần làm là thay đổi vật chứa chúng.

Mọi sản phẩm hoặc dịch vụ đều là "hàng hóa đóng gói". Nếu chúng không được đóng gói, tên của chúng sẽ trở thành chiếc hộp chứa chúng.

Bạn phải hiểu được con người

Từ ngữ là cò súng. Chúng giúp bắn ra những suy nghĩ đang nằm trong đầu chúng ta.

Dĩ nhiên, nếu mọi người đều biết điều này, ta sẽ không còn tận dụng được việc đổi tên hay chọn những từ giàu hình ảnh, như Mustang[(56)] cho xe hơi nữa.

Nhưng, họ không biết điều đó. Hầu hết mọi người đều không bình thường. Không điên nhưng cũng không tỉnh hẳn. Họ thường ở trong trạng thái nửa tỉnh nửa mê.

Vậy người tỉnh táo khác gì với người không bình thường? Chính xác thì những người không bình thường họ làm gì? Afred Korzybski, người đã phát triển ngành ngữ nghĩa học tổng hợp, giải thích rằng người không bình thường hay thay đổi thế giới hiện thực theo cách nghĩ của họ.

Nếu họ nghĩ mình là Napoleon, họ sẽ ép thế giới bên ngoài phải thay đổi sao cho phù hợp với suy nghĩ đó của họ.

Còn người tỉnh táo thì luôn phân tích thế giới hiện thực, rồi thay đổi suy nghĩ của mình sao cho phù hợp với chúng. Việc này cũng rất phiền phức đối với rất nhiều người. Vì, mấy ai muốn thay đổi chủ kiến liên hồi để khớp với thực tại chứ?

Do đó, thay đổi thực tại theo chủ kiến của mình sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Những người khác thường hay tự quyết định rồi tìm kiếm tư liệu để chứng minh cho quan điểm. Hoặc thậm chí, họ hay vin vào ý kiến của một "chuyên gia" gần nhất để khỏi phải bận tâm đến việc kiếm thêm thông tin. (Theo kiểu tin truyền miệng.)

Thế nên, những cái tên đánh trúng vào tâm lý mới có tác động to lớn. Tâm trí sẽ làm hiện thực khớp với chúng. Một chiếc xe mang tên Mustang dĩ nhiên sẽ khiến ta nghĩ nó thể thao hơn, giàu sức sống hơn và nhanh hơn hẳn với chiếc cùng loại mang tên Turtle[(57)].

Ngôn ngữ là tiền tệ của tâm trí. Để nắm bắt được vấn đề, hãy tiêu xài chúng thật khéo léo. Nếu dùng đúng từ, bạn có thể thay đổi được chính quá trình tư duy. (Đã có minh chứng cho thấy rằng đầu óc "tư duy bằng từ ngữ". Không cần nghĩ quá xa xôi, hãy xét đến cách học ngoại ngữ. Để thực sự nắm vững được một ngôn ngữ như tiếng Pháp chẳng hạn, bạn phải học cách tư duy bằng chính thứ tiếng đó.)

Tuy nhiên, ngôn ngữ vẫn có những hạn chế nhất định. Nếu một từ có nghĩa trái ngược với thực tế, tâm trí sẽ từ chối dùng nó. Chẳng hạn, trên một tuýp kem đánh răng ghi chữ "cỡ lớn" nhưng mọi người - trừ nhà sản xuất - đều gọi nó là "tuýp kem đánh răng nhỏ". Hay trên tuýp kem đánh răng khác ghi chữ "tiết kiệm" nhưng ai cũng gọi nó là tuýp đánh răng "cỡ lớn".

Hãy thận trọng với thay đổi

Thứ gì càng thay đổi thì lại càng dậm chân một chỗ. Thế nhưng, ngày nay ai cũng lầm tưởng rằng mọi thứ đã đổi khác. Mỗi ngày trôi qua, trái đất có vẻ quay nhanh hơn trước.

Cách đây nhiều năm, một sản phẩm thành công có thể nổi tiếng đến hơn 50 năm trước khi lùi vào dĩ vãng. Giờ đây, vòng đời của chúng ngắn hơn nhiều, đôi khi, chỉ được tính bằng tháng, chứ không còn theo năm nữa.

Sản phẩm mới, dịch vụ mới, thị trường mới và thậm chí cả phương tiện thông tin mới liên tục ra đời. Nhưng, vừa bước vào giai đoạn trưởng thành, chúng đã bị quên lãng. Và, một vòng đời mới lại xuất hiện, từ bước đầu tiên.

Trước đây, một quý ông ăn vận chải chuốt thường cắt tóc mỗi tuần một lần. Còn giờ đây, thì một hoặc hai tháng một lần.

Trước đây, để tiếp cận quần chúng cần đến tạp chí nhân dân. Giờ là truyền hình mạng lưới. Và ngày mai có thể là cáp quang. Thứ bất biến duy nhất sót lại đến giờ có lẽ chính là sự thay đổi. Chiếc kính vạn hoa của cuộc sống xoay nhanh hơn. Muôn họa tiết mới xuất hiện rồi mất đi. Thay đổi giờ đã trở thành cách tồn tại của nhiều công ty. Nhưng, liệu nó có phải là cách để bắt kịp chính nó hay không? Câu trả lời phải ngược lại mới đúng.

Khắp nơi là vô vàn các mảnh vỡ kế hoạch do nhiều công ty tranh nhau bắt kịp thời đại để lại. Ca sĩ thì nhảy vào bán đồ điện gia dụng. RCA thì tiến vào cơn bùng nổ máy tính. General Foods mở một chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh. Đó là chưa kể đến hàng trăm công ty đang đánh mất hình ảnh doanh nghiệp của mình khi chạy theo trào lưu nhất thời của tên viết tắt.

Ngược lại, những ai còn giữ nguyên kế hoạch thắng lợi trước đây và vị trí của mình, thì họ vẫn thành công rực rỡ. Như Maytag tiếp tục bán đồ điện chất lượng cao. Walt Disney tiếp tục cung cấp cho các sản phẩm tưởng tượng và giải trí. Avon tiếp tục mang tới dịch vụ trang điểm tận nhà.

Và bơ thực vật chẳng hạn. Cách đây 30 năm, các thương hiệu bơ thực vật thành công đã định vị chính mình không phải là bơ thông thường. "Có vị như bánh phết bơ đắt tiền," mẫu quảng cáo rêu rao. Vào hôm nay, cách này còn hiệu quả không? Tại sao không thử dùng lại chiến lược này? Chiffon vẫn thành công với mẫu quảng cáo, "Lừa dối Mẹ Thiên Nhiên không tốt đâu."

Giờ bạn cần gì để giành chiến thắng trong trò chơi định vị?

Bạn cần tầm nhìn

Thay đổi là con sóng trên đại dương thời gian. Xét về ngắn hạn, nó làm lung lạc suy nghĩ và khiến ta bối rối. Nhưng, về lâu dài, những dòng chảy phía dưới mới đáng để tâm. Để đối phó với chúng, bạn cần nhìn xa hơn để xác định rõ bản chất doanh nghiệp của mình, và bám chặt vào đó.

Thay đổi hướng đi của một công ty lớn giống như cố bẻ lái một chiếc máy bay dân dụng. Để đổi hướng, ta cần đi cả dặm đường. Và nếu lỡ tay sai hướng, thì quay về hướng cũ còn mất nhiều thời gian hơn.

Do vậy, muốn giành chiến thắng trong trò chơi này, bạn cần định trước công ty mình sẽ làm được gì, không phải vào tháng tới hay năm tới, mà trong 5, 10 năm nữa. Nói cách khác, thay vì bẻ lái để phải đối mặt với những cơn sóng mới mỗi lần, công ty phải tự định ra một hướng đi đúng đắn.

Bạn phải có tầm nhìn. Thật thiếu khôn ngoan nếu vội vã xây dựng chỗ đứng bằng kỹ thuật hạn chế, với một sản phẩm hết thời, hoặc đặt tên sai.

Và, quan trọng nhất là bạn phải biết rõ thứ gì có hiệu quả.

Nói thì dễ nhưng làm mới khó. Khi thủy triều dâng, việc gì cũng có vẻ xuôi chèo mát mái. Nhưng, khi nó rút đi rồi, mọi thứ đều như mắc cạn.

Bạn cũng cần phải học cách làm sao để nỗ lực của mình không bị ảnh hưởng bởi tình trạng chung của nền kinh tế. Nhiều chuyên gia tiếp thị được trời phú cho may mắn. Hãy cẩn thận! Những thiên tài tiếp thị đó có thể thành kẻ thất nghiệp ngay ngày mai.

Hãy gắng kiên nhẫn. Thành công sẽ mỉm cười với những ai có quyết định

đúng đắn vào hôm nay.

Nếu công ty đã định vị mình theo đúng hướng, nó có thể cưỡi trên dòng chảy những thay đổi, sẵn sàng nắm lấy cơ hội phù hợp với nó. Nhưng khi cơ hội đến, nó cần phải tăng tốc.

Bạn cần lòng can đảm

Khi dò lại lịch sử hình thành các nhãn hàng dẫn đầu, từ sô-cô-la Hershey đến Hertz trong lĩnh vực cho thuê xe, điểm chung giữa chúng không nằm ở kỹ xảo tiếp thị hay cải tiến sáng tạo sản phẩm. Mà là khả năng nắm bắt sáng kiến trước khi đối thủ kịp đứng vững. Theo cách nói của các vị tướng ngày xưa, người dẫn đầu thị trường "phải tới đích sớm nhất, trước những kẻ tiến xa nhất". Họ luôn đầu tư vào tiếp thị ngay cả khi tình hình vẫn ổn định.

Ví dụ như Hershey đã giữ vững chỗ đứng trong ngành sô-cô-la đến mức nó tự thấy không cần phải quảng cáo thêm nữa. Kiểu niềm tin này là thứ xa xỉ mà các đối thủ của nó như Mars chưa từng dám mơ tới.

Sau này Hershey đã quyết định tiến hành các chiến dịch quảng cáo. Nhưng sai thời điểm. Kết cục là thanh sô-cô-la sữa của Hershey không còn là sản phẩm bán chạy nhất nữa. Nó rớt ra ngoài cả top 5 thương hiệu dẫn đầu.

Cho nên như bạn thấy đấy, tạo ra vị trí dẫn đầu không chỉ phụ thuộc vào may mắn và khả năng tính toán thời điểm. Nó còn tùy vào việc sẵn sàng chi tiền, trong khi những kẻ khác lùi lại chờ thời cơ.

Bạn cần sự khách quan

Để thành công trong thời đại định vị, bạn buộc phải thẳng tay đến tàn nhẫn. Cần loại bỏ mọi cái tôi trong quá trình ra quyết định, vì chúng chỉ khiến vấn đề thêm rắc rối.

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của định vị là khả năng đánh giá sản phẩm thật khách quan, và thấy được cách khách hàng tiềm năng đánh giá chúng.

Hãy nhớ rằng bạn không thể chơi bóng rổ mà không có bảng gắn rổ. Bạn cần ai đó thử nghiệm ý tưởng của mình. Ngay khi bạn tin rằng ý tưởng đơn giản nào đó chính là giải pháp cho vấn đề của mình, thì bạn đã bỏ sót thứ gì đó.

Đó là sự khách quan. Bạn cần ai khác nhìn nhận ý tưởng mới đó một cách

khách quan. Và ngược lại, bạn sẽ xem xét ý tưởng của họ.

Giống như chơi bóng bàn, định vị là trò chơi phối hợp hai người. Không phải ngẫu nhiên mà cuốn sách này được viết bởi hai tác giả đâu. Chỉ khi nào môi trường trao đổi được tạo ra, ý tưởng mới có thể được sàng lọc và hoàn thiện.

Bạn cần đơn giản hóa

Hiện nay, chỉ có ý tưởng hiển nhiên nhất mới hiệu quả. Vì lượng truyền thông quá tải đã chặn đứng thành công của mọi thứ khác.

Tuy nhiên, những thứ hiển nhiên đó không phải lúc nào cũng dễ thấy. “Sếp” Kettering[(58)] đã treo một tấm biển trên tường tòa nhà Nghiên cứu của hãng General Motors ở Dayton với nội dung: “Vấn đề này khi được giải quyết sẽ rất đơn giản.”

“Nho khô từ California. Kẹo của Nature.”

“Gainesburgers mềm và nhiều thịt. Thực phẩm đóng hộp dành cho thú cưng mà không cần hộp.”

“Bubble Yum. Kẹo cao su thổi bong bóng ngon tuyệt.”

Đây là những ý tưởng đơn giản nhưng hiệu quả hiện nay. Những khái niệm đơn giản được diễn đạt bằng từ ngữ giản dị, theo cách thật dễ hiểu.

Giải pháp cho các vấn đề thường đơn giản đến mức hàng ngàn người thấy nhưng không nhận ra chúng. Còn khi gặp những ý tưởng có vẻ hay ho hoặc phức tạp, chúng ta nên thận trọng. Chúng có thể phản tác dụng vì thiếu đi sự đơn giản.

Lịch sử của ngành khoa học bắt nguồn từ những sinh viên của trường Kettering, những người đã tìm ra cách giải quyết đơn giản cho các vấn đề phức tạp.

Có lần, trưởng phòng Tiếp thị của một công ty nọ đã kiên quyết buộc các chuyên viên phụ trách quảng cáo phải dán chiến lược tiếp thị vào sau mọi bản kế hoạch. Nếu khách hàng hỏi quảng cáo này để làm gì, thì họ có thể lật mặt sau lên để đọc chiến lược.

Nhưng, đáng ra mẫu quảng cáo phải dễ hiểu đủ để chỉ ra chính nó là chiến lược.

Hãng quảng cáo này đã mắc phải sai lầm. Nó đã đặt chiến lược vào nhầm vị trí.

Bạn cần phải tinh tế

Người mới tập tành định vị thường cho hay: “Dễ lắm. Chỉ cần tìm ra một chỗ đứng của riêng mình là xong.”

Đơn giản, đúng. Nhưng, dễ thì không.

Vấn đề là bạn không chỉ phải tìm ra chỗ trống mà chỗ đó còn phải phát huy tác dụng nữa. Như trong chính trị, tạo ra chỗ đứng cực hữu (quan điểm thủ cựu) hay cực tả (quan điểm xã hội) là việc không khó. Bạn chắc chắn sẽ giành được một trong hai chỗ đó trước tiên.

Nhưng bạn sẽ đo ván.

Điều bạn cần là tìm được một chỗ trống gần trung tâm của chuỗi giá trị. Bạn phải có chút bảo thủ trong khu vực tự do, hoặc chút tự do trong khu vực bảo thủ. Việc này đòi hỏi tính tự chủ và tinh tế. Những người thành công trong cuộc sống và sự nghiệp là người tìm được chỗ trống gần trung tâm mang các giá trị. Chứ không phải ở tận ngoài rìa.

Có đôi khi bạn thành công trong định vị nhưng lại thất bại trong bán hàng. Tình huống này được gọi là “Tư duy kiểu Rolls-Royce”.

“Chúng tôi là Rolls-Royce của ngành công nghiệp này” là kiểu tuyên bố thường thấy trên thương trường hiện nay. Nhưng, bạn có biết một năm có bao nhiêu chiếc Rolls-Royce được bán ra không?

Rất ít. Chỉ vài ngàn chiếc mỗi năm, so với gần nửa triệu chiếc Caddillac được tiêu thụ. (Hiện nay ở Anh, người ta rất đỗi ngạc nhiên khi thấy mẫu quảng cáo Rolls-Royce còn được ghi cả bằng tiếng Ả-rập. Nhưng thị trường này lại rất nhỏ hẹp, chỉ đạt mức doanh thu hàng năm vào khoảng 60.000 đô-la.)

Cả Cadillac và Rolls-Royce đều là dòng xe thượng hạng, nhưng giữa chúng có khoảng cách cực lớn. Với một người mua xe bình thường, Roll-Royce không bao giờ nằm trong tầm với của họ.

Còn Cadillac, giống như Michelob và những món đắt tiền khác, thì không. Vì thế, bí mật định vị thành công ở đây chính là khả năng cân bằng giữa hai thứ: (1) một vị trí riêng biệt đi kèm với (2) sức hấp dẫn trên diện rộng.

Bạn cần kiên nhẫn

Rất hiếm công ty nào có đủ khả năng ra mắt sản phẩm trên quy mô toàn quốc. Thay vào đó, họ thường tìm nơi giúp thương hiệu thành công trước, rồi mới mở

rộng nó sang các thị trường khác.

Lan tỏa theo khu vực địa lý là một cách. Bạn xây dựng sản phẩm vững mạnh ở một thị trường, rồi sau đó tiến đến những nơi khác. Từ đông sang tây. Hoặc ngược lại.

Ngoài ra, bạn cũng có thể lan tỏa theo đối tượng khách hàng. Rất lâu trước khi Marlboro trở thành thương hiệu số 1 tại Mỹ, Phillip Morris đã xây dựng nó thành thương hiệu thuốc lá số 1 ở các trường đại học.

Cách thứ ba là lan tỏa theo trật tự thời gian. Bạn tạo dựng thương hiệu trong đầu một nhóm tuổi xác định trước, rồi lan ra các nhóm còn lại sau. "Thế hệ Pepsi" là nỗ lực của Pepsi trong việc gầy dựng sản phẩm này đi vào lòng giới trẻ trước, rồi sau đó gặt hái thêm nhiều lợi nhuận khi nhóm này già đi.

Cách thứ tư nằm ở hình thức phân phối. Dòng thuốc nhuộm tóc Wella đầu tiên được bán qua các trung tâm chăm sóc sắc đẹp. Sau khi mặt hàng này đã có được vị thế vững chãi, nó tiếp tục được bày bán ở các hiệu thuốc và siêu thị.

Bạn cần hướng tầm nhìn ra toàn cầu

Đừng xem thường tầm quan trọng của tư duy toàn cầu. Công ty nào cứ mãi tập trung vào người tiêu dùng nội địa sẽ bỏ lỡ người tiêu dùng ở thị trường ngoại quốc.

Tiếp thị ngày càng mau chóng chóng biến thành mặt trận toàn cầu. Một công ty đã có chỗ đứng ở một quốc gia nhận thấy giờ đây nó có thể dùng chính vị trí này để chặn đường vào của kẻ khác. IBM chiếm 60% thị trường máy tính ở Đức. Bạn có bất ngờ không? Thật ra không có gì đáng ngạc nhiên cả, vì hơn 50% lợi nhuận của IBM đều đến từ ngoài nước Mỹ.

Khi các công ty bắt đầu mở rộng kinh doanh ra thế giới, họ thường gặp phải rắc rối với tên gọi. Ví dụ điển hình như U.S Rubber, một công ty tiếng tăm toàn cầu nhưng lại tiếp thị nhiều sản phẩm không hề làm từ cao su. Thế nên, họ đổi tên thành Uniroyal để tạo hình ảnh doanh nghiệp mới và sử dụng nó khắp nơi.

Bạn cần phải hướng về "bọn họ"

Có hai kiểu nhà tiếp thị: Kiểu "Chúng ta" và kiểu "Bọn họ".

Kiểu "Chúng ta" thường gặp khó khăn khi cần hiểu được cốt lõi của khái niệm mới: "Sản phẩm không được định vị ở văn phòng của các giám đốc bán hàng mà

ở trong tâm trí khách hàng.”

Hóa ra “Chúng ta” lại chiếm số đông những người tham gia các hội thảo kỹ năng. Họ tin chắc rằng, với động cơ đúng đắn, mọi thứ đều có thể làm được. Họ tạo ra những thuyết khách đầy sôi nổi. “Chúng ta có ý chí, quyết tâm, khả năng lao động miệt mài, đội ngũ bán hàng tuyệt vời, nhà phân phối tín nhiệm, có này, có nọ… Nhờ đó, chúng ta nhất định thành công.”

Có thể. Tuy nhiên, kiểu “Bọn họ” lại thường nhìn rõ mọi thứ hơn. Họ hướng trọng tâm vào đối thủ. Thường xuyên rà soát từng thị trường như một vị tướng khảo sát trận địa. Họ tìm cho ra điểm yếu của đối thủ để khai thác và học cách né tránh điểm mạnh của chúng. Đặc biệt, họ nhanh chóng dập tắt ảo tưởng cho rằng nhân lực xuất sắc sẽ dẫn tới thành công.

“Chúng tôi có những người giỏi nhất” thường là ảo tưởng lớn nhất của tất cả mọi người. Mọi vị tướng đều hiểu rõ rằng, tài đánh trận của từng binh lính ở các đội quân không khác nhau là bao. Phe này hay phe kia có thể được trang bị hay huấn luyện tốt hơn, nhưng khi có một lượng lớn người tham gia, thì khả năng vốn có của họ đều ngang nhau.

Với các công ty cũng như vậy. Nếu bạn cho rằng người nào đó ở công ty mình giỏi hơn đối thủ, bạn sẽ dễ tin vào bất cứ điều gì. Như ông già Noel. Hay bà tiên Răng.

Yếu tố lợi thế ở đây lại là số lượng. Một người giỏi có thể được chọn ra từ số lượng hạn chế các nhân viên tiềm năng. Nhưng, vấn đề là làm sao để tuyển được 10 người giỏi, hay 100 người, hay 1.000 người cùng lúc đây?

Nếu áp dụng một chút toán học ở đây, bạn sẽ thấy bất cứ công ty nào có khoảng trăm người trở lên đều có chất lượng nhân lực trung bình ngang với đối thủ của họ. (Dĩ nhiên là trừ phi, họ chịu trả lương cao hơn. Nhưng thế thì lại phải hy sinh số lượng để đổi lấy chất lượng, trong khi điều này lại không hẳn đem lại lợi thế cần thiết.)

Khi General Motors đối đầu với Ford, bạn thừa biết kết quả sẽ không phụ thuộc vào tài năng của mỗi cá nhân tham gia vào đó. Nó tùy vào phe nào có tướng giỏi hơn, biết dùng chiến thuật hay hơn. Lợi thế đó chắc chắn đã nghiêng về General Motors.

Những thứ không cần thiết

Bạn không cần phải có danh tiếng như một thiên tài tiếp thị. Thực tế, nó chính

là nhược điểm chết người.

Các công ty dẫn đầu thường nhầm lẫn cho rằng thành công của mình là nhờ vào các kỹ thuật tiếp thị. Hậu quả là, họ tin rằng các kỹ thuật này có thể tiếp tục được dùng với các sản phẩm khác hay vấn đề tiếp thị khác.

Ví dụ thất bại đáng tiếc của Xerox trong lĩnh vực máy tính.

Và ngay cả Tập đoàn IBM, đầu não của kiến thức tiếp thị, cũng thất bại cay đắng không kém. Cho đến tận ngày nay, máy in giấy thường của IBM chỉ ăn lõm được chút xíu doanh thu của Xerox. Đúng như dự đoán!

Quy luật của định vị áp dụng cho mọi loại sản phẩm. Ví dụ trong lĩnh vực hàng hóa đóng gói, Bristol Myers gắng chiếm lấy chỗ của kem đánh răng Crest bằng kem Fact (Bristol Myers bị tiêu diệt sau khi chi ra 5 triệu đô-la quảng cáo.) Sau đó, nó lại gắng bám theo thuốc giảm đau Alka-Seltzer bằng Resolve (nó ra đi sau khi tốn khoảng 11 triệu đô-la.) Rồi, nó lại cố giành lấy vị trí của thuốc giảm đau Bayer bằng Dissolve, để lại phải nhức đầu về ngân sách. Sau cùng, nó cố tấn công Tylenol bằng Datril và lãnh một vố đau nữa còn nặng nề hơn.

Thật khó hiểu tại sao nhiều công ty lại muốn tự sát khi đối đầu với kẻ địch quá vững vàng như thế. Họ đã thừa biết kết quả, nhưng cứ đâm đầu vào bằng mọi giá. Trên chiến trường tiếp thị, "cuộc tấn công của lữ đoàn kỵ binh nhẹ[(59)]" xảy ra hằng ngày. Và kết quả cũng không ngoài dự đoán. Hầu hết bọn họ đều nằm ở vị trí số 2, 3, 4 hay thậm chí thấp hơn thế. Sau đó họ làm gì tiếp nào?

Hy vọng vẫn chảy không ngừng trong tim. Chín trong số mười kẻ thất bại trên lại dàn trận đánh tiếp vào đối thủ mạnh nhất. Giống như RCA tấn công IBM. Kết cục: Thảm họa.

Chúng tôi xin nhắc lại quy luật đầu tiên của định vị: Để chiếm được tâm trí khách hàng, bạn không thể đấu trực diện với một công ty đã có được vị trí vững mạnh. Bạn có thể đi vòng, đi xuống dưới hay đi bên trên, nhưng tuyệt đối không bao giờ được đối đầu.

Kẻ dẫn đầu đã đứng ở chỗ cao – vị trí số 1 trong đầu người mua. Đó là bậc cao nhất trên thang sản phẩm. Muốn trèo lên đó, bạn buộc phải tuân theo quy luật định vị. Vì trong xã hội bị quá tải bởi truyền thông, trò chơi giờ đã đổi tên thành trò định vị.

Ai chơi giỏi hơn, kẻ đó sẽ tồn tại.

24. Seven-card stud: Bài 7 lá, một dạng khác của bài xì phé (hay Poker) 25. “Modelitus”: Được dịch là “hội chứng đa mẫu mã” dựa vào cách giải thích của tác giả Al Ries trong bài báo What’s causing Toyota’s trouble (Điều gì gây rắc rối cho Toyota). Theo Al Ries, ngành sản xuất ô tô đang gặp rắc rối lớn khi đưa ra hàng tá mẫu mã, khiến khách hàng bối rối và từ chối mua hàng. 26. Harold Stassen (1907-2001): từng là Thống đốc bang Minnesota và Hiệu trưởng Trường Đại học Pennsylvania. Stassen đã nhiều lần tham gia tranh cử chức tổng thống Mỹ nhưng đều không thành công, từ đó công chúng Mỹ gọi ông bằng biệt danh “ứng cử viên suốt đời”. 27. Tai họa báo trước, nguyên văn là “the handwriting on the Wall”, bắt nguồn từ một điển tích trong kinh Cựu ước về nhà tiên tri Daniel. Vào thế kỷ thứ VI TCN, một vị vua đã giam giữ nhiều người Do Thái vào vùng đất Babylon. Một ngày nọ, có một bàn tay thần bí viết chữ lên tường cung điện. Nhà vua cho gọi Daniel. Ông đã giải thích rằng Chúa sẽ khiến nhà vua và vương quốc sụp đổ. Ngay đêm hôm đó, nhà vua bị giết. Câu này có ý chỉ “tai họa sắp giáng xuống”. (Nguồn: http://dictionary.reference.com/browse/the+handwriting+on+the+wall) 28. Charlie Brown: nhân vật hoạt hình trong loạt phim hoạt hình nổi tiếng mang tên Charlie Brown ở Mỹ. 29. Vào những năm 1960, hãng Sony tung ra loại ti-vi cỡ nhỏ (màn hình cỡ 5 inch), trong khi các đối thủ khác đều chú trọng đến tivi màn hình lớn cao cấp. Sony nuôi ý tưởng đánh vào chỗ trống rất nhỏ này của thị trường. Họ đặt tên cho tivi nhỏ của mình “Tummy television” (tummy: bụng), tức là dạng tivi nhỏ có thể có thể đặt trên bụng để xem. (Nguồn: tvhistory.tv) 30. Ford là dòng xe thông thường, rẻ hơn so với hai dòng cao cấp là Mecury và Lincoln. (Lincoln là cao cấp nhất). Sau này, Ford sản xuất thêm dòng Edsel, có thể xếp hạng theo giá từ thấp lên cao như sau: Ford - Edsel - Mecury - Lincoln. 31. Bella Savitsky Abzug (1920-1998): luật sư, chính trị gia, nhà hoạt động xã hội, và là người lãnh đạo Phong trào Phụ nữ kéo dài từ thập niên 1960 đến thập niên 1980 ở Mỹ. 32. Trong tiếng anh, “Ban” cũng có nghĩa là “cấm đoán”. 33. Nguyên văn “knocking” ads. Cách gọi khác của quảng cáo so sánh (comparative ads), là hình thức thức so sánh/nhắc tên đối thủ khi quảng cáo sản phẩm của mình. 34. Menne E đã thất bại vì vào thời điểm đó, khách hàng chưa chú ý đến bệnh hôi nách. Chỉ những ai đỏm dáng lắm mới lăn chút khử mùi vào nách. Mennen E đã lầm và tung ra sản phẩm khử mùi chứa vitamin, nên thất bại thảm hại. 35. Tên phủ định, nguyên gốc “negative name”, là tên gọi có chứa từ phủ định/phản nghĩa từ còn lại. 36. Câu quảng cáo của bơ thực vật Chiffon. Chiffon là bơ thực vật mềm đóng hộp đầu tiên ở Mỹ, được sản xuất bởi tập đoàn ACCO vào năm 1954. Vào những năm 1970, trong mẫu quảng cáo của Chiffon, nữ diễn viên đóng vai Mẹ Thiên Nhiên. Bà nếm thử bơ Chiffon, thấy nó quá ngon nên lầm tưởng đó là bơ “thật” (Bơ động vật). Cuối mẫu quảng cáo, Bà tức giận vì bị

lừa nên đã nói, “Lừa bịp Mẹ Thiên nhiên không hay đâu nhé.” Mẫu quảng cáo giúp khách hàng nhận ra sự tồn tại của bơ thực vật, theo bơ động vật. 37. Trong Tiếng Anh, “butter” là bơ động vật làm từ sữa bò, còn “margarine” là bơ có nguồn gốc thực vật. Hai từ này có định nghĩa riêng biệt được quy định chặt chẽ trong luật ở một số nước như Mỹ và Anh. Việc ghép từ “đậu nành” (soy) với “bơ động vật” (butter) thành “bơ đậu nành” (Soy Butter) thực chất tạo ra “tên phủ định”: lấy nguồn gốc thực vật (đậu nành) phủ định nguồn gốc của bơ động vật. 38. Fructose: một loại đường đơn có trong hoa quả và rau. Nó cũng được kết hợp với glucose để sản xuất sirô ngũ cốc hàm lượng fructose cao – một chất làm ngọt trong nhiều thực phẩm đóng gói như thức ăn từ ngũ cốc và sô-đa. 39. San Juan: Thủ đô và là thành phố lớn nhất của Puerto Rico. 40. Allegheny: một quận trong tiểu bang Pennsylvania, Hoa Kỳ. 41. Mr. Whipple: một nhân vật quảng cáo hư cấu, được đóng bởi diễn viên Dick Wilson trong loạt quảng cáo giấy vệ sinh Charmin của P&G, năm 1964 đến năm 1985, tại Mỹ và Canada. Trong mẫu quảng cáo, Mr. Whipple, một quản lý siêu thị, yêu cầu khách hàng không được bóp hộp giấy vệ sinh Charmin (để cảm nhận độ xốp mềm của sản phẩm này). Nhưng, cuối cùng, chính Mr. Whipple cũng bóp giấy như người mua. 42. Mets, Jets, Nets và Sets đều chứa nguyên âm /e/. Bets, Sweat, Ghetts và Debts cũng có cách phát âm tương tự. 43. Burt Reynold: Đạo diễn của bộ phim Switching Channels (tạm dịch: Chuyển kênh). Ở đây, từ Channels tình cờ khá giống với thương hiệu thời trang Channel. 44. Pullman được thành lập bởi Geogre Pullman vào nửa cuối thế kỷ XIX. Vào thời đại bùng nổ của xe lửa, Pullman là nhà sản xuất toa xe lửa lớn nhất ở Mỹ. Sau này, họ cũng chế tạo xe buýt và tàu điện. 45. Tập đoàn Greyhound, hay còn gọi là Greyhound Lines, được thành lập ở Minnesota, Mỹ vào năm 1914. Họ từng là công ty chuyên vận hành và sản xuất xe buýt lớn nhất tại Mỹ. Hiện tại, Greyhound đã được sáp nhập vào hãng vận tải First Group và mở rộng nhiều dịch vụ chuyển phát khác. 46. Tập đoàn Kaiser được thành lập tại Ấn Độ năm 1996, chuyên cung cấp hóa chất cho hầu hết mọi ngành nghề. 47. Nguyên văn: “If it’s Tuesday, this must be Belgium”. Đây là phim về một nhóm du khách người Mỹ, đi du lịch qua bảy thành phố châu Âu trong 18 ngày, chỉ dừng chân tại mỗi thành phố 2 ngày. Dù vội vàng nhưng mỗi thành phố họ gắng tham quan cho được một nhà thờ, bảo tàng hay kỳ quan liên quan đến khảo cổ học. 48. Vào năm 1900, anh em André và Édourd cho ra đời cẩm nang Michelin, dành riêng cho giới ô tô của Pháp nhằm đẩy mạnh phong trào chơi xe và đồng thời dĩ nhiên là tiêu thụ vỏ xe hơi. cẩm nang được in lần đầu lên tới 35.000 bản và đưa ra thị trường hoàn toàn miễn phí. Nội dung trong đó gồm có bản đồ, địa chỉ những nơi sửa xe, bản hướng dẫn tự thay bánh xe, trạm xăng, nhà trọ, khách sạn… Chỉ 4 năm sau, cẩm nang này lan tới nước Bỉ. Năm 1907 lan qua Algeria, Tunisia và đến năm 1911 tới các quần đảo Anh. Nó

chỉ ngưng lưu hành trong thời điểm Thế chiến I. Sau đó lại được lưu hành bình thường lại. 49. Đến năm 1920, cẩm nang Michelin có sự thay đổi lớn, khi André phát hiện việc sử dụng nó tại một số nơi không đúng quy định. Ông quyết định phải lấy tiền từ việc bán cẩm nang này vì ông tin rằng người sử dụng chỉ tôn trọng những gì mà họ phải tự trả giá. Vài nội dung trong cẩm nang cũng được thay đổi, nổi bật nhất là mục, địa chỉ các quán ăn, giờ được xếp hạng theo đẳng cấp. Thấy nội dung này được nhiều người ưa chuộng, anh em nhà Michelin phải tập hợp một nhóm chuyên gia ẩm thực. Công việc của họ là đi thăm quan và ăn tại các nhà hàng có tên tuổi, tất nhiên là mọi phê bình được chấm điểm một cách kín đáo và không hề thiên vị cho bất cứ nhà hàng nào. Từ năm 1926, cẩm nang này bắt đầu đánh giá những nhà hàng sang trọng bằng cách cấp cho họ ngôi sao, thời điểm ấy chỉ có 1 ngôi sao. Mãi cho tới năm 1931, 2 và 3 sao mới được đưa vào. 1 ngôi sao: tuyệt vời của nhà hàng. 2 ngôi sao: xứng đáng đến ăn để thưởng thức. 3 ngôi sao: quá tuyệt vời, đáng đến ăn một lần trong đời người. Monte Carlo là khu vực hành chính của công quốc Monaco, giáp thị trấn Beausoleil của Pháp. Monte Carlo nổi tiếng với các tụ điểm sòng bạc và các bãi biển đẹp thuộc vùng Saint-Michel, Saint-Roman/Tenao. 50. Công nương Grace là minh tinh điện ảnh Mỹ Grace Kelly. Vào tháng 4 năm 1956, bà kết hôn với Hoàng đế Monaco Rainier III và trở thành công nương Grace của công quốc Monaco, hay thường được gọi là Bà Hoàng Grace. Vào 1982, bà mất trong một tai nạn xe hơi khi mất lái chiếc Rover R8 trên con đường mà bà từng đóng bộ phim Catch the Thief. 51. TWX: TelepeWriter eXchange service, dịch vụ truyền chữ lớn. 52. Hậu tố “gram” trong “telegram” hoặc “mailgram” có nghĩa là “được ghi lại, ghi hình lại, được viết lại”. 53. Những đứa con của người thợ giày, nguyên văn là “the story of the shoe maker’s children”, chính xác là “the shoemaker’s children go barefoot”, kể về người cha quá chú tâm tạo nên những đôi giày hoàn hảo đến mức quên bẵng những đứa con chân trần của mình. Câu ngạn ngữ này ám chỉ những người quá chú vào công việc đến mức quên cả người thân. 54. “Người mẹ, bánh táo và lá cờ”, nguyên văn là “Motherhood, apple pie and the flag”, giống như “Bóng rổ, xúc xích, bánh táo và Chevrolet”, đều là những nét văn hóa đặc trưng của người Mỹ. “Người mẹ, bánh táo và lá cờ” chỉ những quy luật căn bản luôn đúng và được công nhận bởi tất cả mọi người. 55. Rumplestiltskin là tên của người tí hon trong truyện cổ Grimm, Rumplestiltskin (tạm dịch: Đồ bỏ xó). Trong truyện, anh ta đã giúp con gái của bác thợ xay kéo sợi rơm thành tơ vàng để cô được chọn làm hoàng hậu nhưng đổi lại lại bắt mất đứa con trai đầu tiên của cô. 56. Mustang: Ngựa thảo nguyên 57. Turtle: rùa 58. Charles Franklin Kettering (1876 - 1958): nhà kinh doanh và kỹ sư, được cấp 186 bằng phát minh. Kettering đã sáng lập tập đoàn điện tử Delco, nhánh sản xuất và thiết kế ô tô cho hãng General Motors (GM). Từ 1920 đến 1947, ông là trưởng phòng nghiên cứu

và phát triển của GM. 59. “Charge of the light brigade”: Cuộc tấn công của lữ đoàn kỵ binh nhẹ. Đây là trận tấn công của lực lượng Kỵ binh Anh vào Pháo binh Nga ở trận Balaclava, năm 1855. Theo Bộ Tham mưu của Raglan, khoảng 678 lính Kỵ binh nhẹ của Anh phải đối đầu với 25.000 quân Nga được phòng bị vững chắc. Cuộc tấn công kéo dài vỏn vẹn 20 phút. Nó được xem là một tấn bi kịch điển hình của tấn công trực diện, vạch ra sự yếu kém về hệ thống liên lạc của Quân đội Anh thời ấy. 1. Nguyên văn: “Corporate America”, thuật ngữ ám chỉ thế giới của các tập đoàn lớn và các thương vụ lớn trong nước Mỹ. 2. Cuốn sách này được xuất bản lần đầu năm 1981. 3. Cola là một loại nước giải khát màu nâu đỏ, thành phần có đường, caffein chiết xuất từ hạt cola, coain chiết xuất từ lá coca, và một số thành phần khác. Quảng cáo này của Seven-up nhằm nhắc mọi người rằng nước uống của họ không phải là cola. 4. Đại lộ Madison: nơi đặt trụ sở của các hãng quảng cáo lớn ở Mỹ, ám chỉ ngành quảng cáo. 5. Xem chú thích 1 trang 13. 6. Có lẽ tác giả ám chỉ chiến dịch quảng cáo rất thành công của hãng Colgate-Palmolive bắt đầu từ năm 1963 và kéo dài năm năm cho dòng sản phẩm bột giặt/chất tẩy rửa gia dụng Ajax. Quảng cáo này thể hiện hình ảnh một hiệp sỹ vận đồ trắng, cưỡi ngựa trắng, cầm khiên đánh bay những đống quần áo bẩn giúp các bà nội trợ. 7. Có lẽ tác giả ám chỉ chiến dịch quảng cáo “Người đàn ông mặc áo sơ mi Hathaway” do David Ogilvy thực hiện năm 1951. Đây là chiến dịch quảng cáo rất thành công, đưa Hathaway từ một nhà sản xuất vô danh trong suốt 116 năm hoạt động trở thành doanh nghiệp có doanh số bán áo sơ mi lớn nhất thế giới. Yếu tố mang lại thành công cho chiến dịch này là miếng bịt mắt đen mà diễn viên quảng cáo đeo, vì nó kích thích sự tò mò của độc giả. Quảng cáo này được bình chọn là quảng cáo trên báo hay nhất mọi thời đại. 8. Một quảng cáo rất thành công của hãng Lite Beer, phát sóng lần đầu năm 1973. Chiến dịch này đã thay đổi quan niệm thông thường thời bấy giờ là bia nhẹ thì có vị không ngon. Quảng cáo này được tạp chí Advertising Age bình chọn vào Top 100 quảng cáo hay nhất thế kỷ 20. 9. John Lindsay (1921-2000): chính trị gia, luật sư, kiêm nhà truyền thông người Mỹ. Ông từng tham gia ứng cử tổng thống Mỹ. 10. Miêu tả đồ vật: một hoạt động khá phổ biến tại các trường mẫu giáo/ tiểu học ở Mỹ, Bắc Mỹ, và Australia, nhằm dạy trẻ nhỏ kỹ năng nói trước đám đông. Chẳng hạn, học sinh sẽ lấy một đồ vật ở nhà tới lớp rồi đứng lên trước lớp để miêu tả về đồ vật ấy và những thông tin liên quan. 11. Nguyên soái Bernard Law Montgomery (1887-1976), một quân nhân Anh, từng tham gia hai cuộc Thế chiến. 12. Chính phủ lớn (Big government): từ dùng của những người theo trường phái bảo thủ hoặc tự do ở Mỹ, chỉ mô hình tổ chức hành chính cồng kềnh, tạo điều kiện cho tham nhũng, và kém hiệu quả. Từ này còn dùng để chỉ những chính sách của chính phủ đi quá sâu vào các vấn đề riêng tư của công dân (VD: hành vi tình dục hoặc lựa chọn thực phẩm). Một ý nghĩa nữa là nó chỉ việc

chính phủ liên bang tìm cách kiểm soát quyền lực của các thể chế địa phương. 13. Chiến dịch tranh cử của John Connally năm đó gây ấn tượng với khoản ngân sách 11 triệu đô-la, song rốt cuộc lại chỉ có một đại cử tri ủng hộ; người này về sau được giới truyền thông gọi là "đại cử tri 11 triệu đô-la". 14. Nguyên văn: "Baseball, hotdog, apple pie and Chevrolet" là chiến dịch quảng cáo thành công nhất của General Motors cho dòng xe Chevrolet. Nhà quảng cáo James W. Hartzell đã viết ra câu khẩu hiệu này, đặc tả đúng nhất những nét sinh hoạt điển hình của người Mỹ: lái xe hơi (Chevrolet), đưa con đi xem/đi chơi bóng chày, ăn xúc xích kèm bánh táo. 15. Universal Product Code (UPC): hệ thống mã vạch áp dụng cho mọi loại hàng hóa bán tại các hệ thống siêu thị, cửa hàng bán lẻ ở Mỹ và Canada. UPC không chỉ là ký hiệu phân biệt sản phẩm mà còn chứa thông tin về lượng hàng bán ra, lượng hàng trong kho, lượng đơn đặt hàng và nhiều thông tin khác về cửa hàng bán. 16. Là số mà chính phủ Mỹ cấp cho mọi người dân đang sinh sống tại Mỹ. 17. The Thomas Register of American Manufacturers (nay là ThomasNet): danh bạ cung cấp thông tin về các loại sản phẩm của các nhà sản xuất, nhà phân phối trên khắp nước Mỹ. 18. Tiếng Anh là window in space, chỉ khoảng thời gian chính xác để phóng tàu vũ trụ lên không gian. 19. Phiếu khuyến mại. 20. Barter advertising: hình thức quảng cáo trong đó để tiết kiệm chi phí, đơn vị quảng cáo thương lượng để trả một phần phí mua thời lượng/không gian truyền thông bằng hiện vật (có thể là bằng chính sản phẩm/dịch vụ của công ty), hoặc ngược lại, đơn vị truyền thông dùng thời lượng/không gian truyền thông của mình đổi lấy sản phẩm/dịch vụ mà họ cần. 21. Rosser Reeves (1910-1984): là chuyên gia quảng cáo và là người tiên phong trong lĩnh vực quảng cáo trên truyền hình. 22. Có nguồn thông tin khác cho rằng Christopher Columbus không chết trong tù. 23. DC 10: Tên của loại máy bay do hãng McDonnell-Douglas/Boeing sản xuất. Loại máy bay này nổi tiếng vì chạy kém hiệu quả và hay bị rơi.

Table of Contents